



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

PODNIKATELSKÝ PLÁN

BUSINESS PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Nikoleta Borovská

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Roman Ptáček, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Bc. Nikoleta Borovská**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce: **Ing. Roman Ptáček, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský plán

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Metodika práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem práce je sestavení podnikatelského plánu podnikatele v oboru vnitrostátní dopravy, který bude rozšiřovat své podnikání a přijímat nového zaměstnance. Podnikatelský plán bude zahrnovat především časový a obsahový harmonogram zamýšlených změn, finanční plán a analýza rizik, včetně návrhu na jejich minimalizace.

Základní literární prameny:

BREALEY, R. A., S. C. MYERS, F. ALLEN, V. GOLIK, Z. MUŽÍK a L. STIEBITZOVÁ. Teorie a praxe firemních financí. 2. aktualiz. vyd. Brno: BizBooks, 2014. 1096 s. ISBN 978-80-265-0028-5.

ČIŽINSKÁ, R. a P. MARINIČ. Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-3158-2.

KALABIS, Z. Bankovní služby v praxi. 1 vyd. Brno: ComputerPress, 2005. 148 s. ISBN 80-251-0882-1.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-8-7400-194-4.

REŽŇÁKOVÁ, M. Efektivní financování rozvoje podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 142 s. ISBN 978-80-247-1835-4.

SYNEK, M. a kol. Manažerská ekonomika. 5. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, M. a E. KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 6., přep. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2015. 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.

VALACH, J. a kol. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-71-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá návrhem podnikatelského plánu pro rozšíření podnikání živnostníka, který podniká v oboru vnitrostátní nákladní dopravy. Práce je rozdělena do tří částí, v první části jsou teoretická východiska nutná pro zpracování dané problematiky, druhá část se zabývá analýzami vnitřního a vnějšího prostředí podniku a v poslední třetí části je vytvořen samotný podnikatelský plán.

Abstract

This master thesis deals with a proposal of a business plan for an expansion of the business of an entrepreneur, who is doing business in a field of domestic freight transport. The thesis is divided into three parts, in the first part are theoretical bases necessary for a processing of the given issue, second part deals with analyzes of internal and external environment of the company and in the last third part is created the business plan itself.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, živnost, SLEPT analýza, Porterův model, SWOT analýza, marketingový mix, PERT analýza, finanční plán, analýza rizik.

Key words

Business plan, trade, SLEPT analysis, Porter's model, SWOT analysis, marketing mix, PERT analysis, financial plan, analysis of risks.

Bibliografická citace

BOROVSKÁ, N. *Podnikatelský plán*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 113 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Roman Ptáček, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 25. května 2017

.....

Podpis studenta

Pod'akovanie

Týmto by som chcela poďakovať svojmu vedúcemu práce Ing. Romanovi Ptáčkovi, Ph.D. za ochotu pri vedení mojej práce a cenné rady. Taktiež ďakujem svojej rodine, ktorá ma podporovala počas celého môjho štúdia. Rovnako ďakujem aj oponentovi za spätnú väzbu k mojej diplomovej práci.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CIELE PRÁCE	12
METODIKA PRÁCE	13
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE	14
1.1 Podnikanie.....	14
1.1.1 Živnosť.....	14
1.1.2 Zamestnanec	16
1.2 Plánovanie, podnikateľský plán	17
1.2.1 Časti podnikateľského plánu.....	18
1.3 Analytické nástroje.....	20
1.3.1 SLEPT analýza	21
1.3.2 Porterova analýza.....	23
1.3.3 SWOT analýza.....	25
1.3.4 Marketingový mix.....	27
1.3.5 Metóda PERT	27
1.3.6 Finančná analýza.....	29
1.3.7 Analýza podnikateľských rizík	31
2 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU	33
2.1 Popis podniku.....	33
2.2 Analýza trhu	34
2.2.1 Charakteristika mesta Považská Bystrica a jeho okolia.....	34
2.2.2 Cieľový zákazníci	34
2.3 SLEPT analýza.....	37
2.3.1 Sociálne faktory	37
2.3.2 Legislatívne faktory	41

2.3.3	Ekonomické faktory.....	43
2.3.4	Politické faktory.....	46
2.3.5	Technologické faktory	48
2.4	Porterova analýza	48
2.4.1	Vyjednávacia sila zákazníkov.....	48
2.4.2	Vyjednávacia sila dodávateľov	49
2.4.3	Hrozba vstupu nových konkurentov	50
2.4.4	Hrozba substitútov	50
2.4.5	Konkurenčné prostredie v odvetví.....	50
2.5	SWOT analýza	51
3	NÁVRH PODNIKATEĽSKÉHO PLÁNU	55
3.1	Popis podnikania	55
3.1.1	Forma a predmet podnikania	55
3.1.2	Poslanie a vízia živnostníka.....	56
3.2	Obchodný plán	57
3.2.1	Proces poskytovania služby	57
3.2.2	Dodávatelia	58
3.3	Marketingový mix.....	58
3.3.1	Produkt.....	59
3.3.2	Cena	59
3.3.3	Propagácia.....	61
3.3.4	Distribúcia.....	62
3.3.5	Ľudia	62
3.3.6	Materiálne zabezpečenie.....	63
3.3.7	Procesy.....	63
3.4	Organizačný plán	64

3.4.1	Organizačná štruktúra	64
3.4.2	Mzdové náklady.....	64
3.5	Postup prevedenia zmeny.....	69
3.5.1	Časový a obsahový harmonogram	69
3.5.2	Kritická cesta	71
3.6	Finančný plán	73
3.6.1	Náklady súvisiace so zmenou v podnikaní	73
3.6.2	Odhadované výnosy z rozšírenia podnikania	84
3.6.3	Výsledok hospodárenia.....	89
3.6.4	Rentabilita tržieb a nákladov	91
3.7	Analýza rizík a návrhy na ich minimalizáciu.....	93
3.7.1	Identifikácia a dopad rizík	93
3.7.2	Návrhy opatrení k minimalizácii rizík.....	97
ZÁVER		100
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV		103
ZOZNAM OBRÁZKOV		109
ZOZNAM GRAFOV		110
ZOZNAM TABULIEK		111
ZOZNAM PRÍLOH.....		113

ÚVOD

Dnešná doba je plná možností vo viacerých sférach život, čo platí aj pre pracovnú sféru. Ľudia majú príležitosť sa zamestnať v rôznych menších podnikoch, väčších slovenských respektíve českých firmách, ale aj v globálnych firmách s možnosťou zahraničných pracovných ciest a taktiež je v dnešnej globálnej dobe prístupná aj možnosť sa zamestnať a žiť v zahraničí. Okrem tohto všetkého sa však môžu tiež ľudia rozhodnúť, že nebudú zamestnancami ale, že budú podnikat'. Títo ľudia však musia byť ochotní zobrať na seba riziko, ktoré podnikanie so sebou nesie.

Vždy ma lákala myšlienka toho, že budem raz v budúcnosti podnikat', človek nemá presne daný fixný pracovný čas s obmedzeným počtom dní dovolení, taktiež nie je podnikanie monotónne, ako zvykne mnoho zamestnaní časom byť. Ďalším faktorom, ktorý ma na podnikaní láka je to, že je človek, ako sa povie, sám sebe pánom a zároveň je nutné aby bol flexibilný a kreatívny, vďaka čomu je schopný osloviť svojich potenciálnych zákazníkov a prispôbiť sa meniacej dobe.

Práve kvôli tomu, že uvažujem v budúcnosti podnikat', som sa rozhodla ako svoju diplomovú prácu spracovať tému podnikateľský plán. Keďže ešte nemám presnú predstavu o tom akému podnikaniu by som sa chcela v budúcnosti venovať, som sa rozhodla radšej spracovať túto prácu na rozšírenie podnikania člena mojej rodiny. Podľa môjho názoru je to prínosnejšie ako spracúvať túto tému na fiktívne podnikanie v oblasti, o ktorej ešte nie som presvedčená, že v nej chcem aj podnikat'. Takto bude práca prínosná pre mňa, keďže si osvojím spracovanie podnikateľského plánu, ktorý budem musieť v budúcnosti spracovať, keď budem pevne rozhodnutá v akej oblasti chcem podnikat' a zároveň je táto práce prínosná aj pre spomínaného člena mojej rodiny, ktorý plánuje rozšíriť svoje podnikanie a vďaka tejto práci bude mať kompletne spracovanú túto zmenu podnikania a vývoj v podnikaní, ktorý táto zmena prinesie.

CIELE PRÁCE

Hlavným cieľom práce je zostavenie podnikateľského plánu podnikateľa v obore vnútroštátnej dopravy, ktorý bude rozširovať svoje podnikanie a prijímať nového zamestnanca. Z tohto plánu musí byť zrejmé koľko času je potrebného k prevedeniu spomínanej zmeny, aký vývoj v podnikaní táto zmena prinesie a to hlavne z hľadiska nákladov, výnosov a hospodárskeho výsledku a taktiež aké riziká sú s touto zmenou spojené. Podnikateľský plán bude teda zahrňovať hlavne časový a obsahový harmonogram zamýšľanej zmeny, finančný plán a analýzu rizík, vrátane návrhov na ich minimalizácie.

Je nutné aby všetky analýzy a samotným podnikateľský plán vychádzal z teoretických východísk, ktoré budú popísané v prvej časti diplomovej práce. Táto časť je teda zameraná na oboznámenie s pojmami ako je podnikanie, živnosť, podnikateľský plán, SLEPT analýza, Porterov model, SWOT analýza, metóda PERT a riziko.

METODIKA PRÁCE

K tomu aby mohol byť podnikateľský plán zostavený čo najrealistickejšie je nutné, najskôr spracovať teoretické východiská k danej problematike, tieto východiská sa nachádzajú v prvej kapitole a obsahujú všetky informácie potrebné k spracovaniu samotného podnikateľského plánu. Týmito informáciami sú informácie o podnikaní, živnosti, zamestnancovi, plánovaní a podnikateľskom pláne a taktiež sú v tejto kapitole predstavené analytické nástroje, ktorými sú SLEPT analýza, Porterova analýza, SWOT analýza, marketingový mix, metóda PERT, finančná analýza a analýza podnikateľských rizík.

Druhým nutným krokom k spracovaniu realistického podnikateľského plánu je vypracovanie analytickej časti práce, ktorá je zameraná na analýzu súčasného stavu, táto časť predstavuje druhú kapitolu práce. Najskôr bude v tejto časti práce popísaný samotný skúmaný podnik, jeho história, vývoj podnikania a súčasný stav, následne bude popísaný trh na ktorom podnikateľ pôsobí, čiže bude charakterizované mesto Považská Bystrica a jeho okolie a zároveň budú vymedzení cieľoví zákazníci, ktorí budú rozdelení do dvoch skupín. V ďalšej podkapitole bude spracovaná SLEPT analýza vďaka ktorej bude, pomocou sociálnych, legislatívnych, ekonomických, politických a technologických faktorov, podrobnejšie popísané širšie okolie podniku. Nasledujúca podkapitola bude zameraná na Portrov model konkurenčných síl, ktorí sa zaoberá odvetvím. Skúmaná bude vyjednávací sila zákazníkov, vyjednávací sila dodávateľov, hrozba vstupu nových konkurentov, hrozba substitútov a konkurenčné prostredie v odvetví. Z tejto analýzy bude zrejmé aká je situácia v odvetví, aké má podnikateľ postavenie v tomto odvetví a aké hrozby môžu z daných situácií nastať. Následne bude spracovaná SWOT analýza, ktorá zhŕňa informácie z prostredia prostredníctvom príležitostí a hrozieb a informácie o podnikateľovi zhŕňa do jeho silných a slabých stránok.

Až po analytickej časti diplomovej práce bude vypracovaný, v tretej kapitole, čo najrealistickejší podnikateľský plán, pri zostavovaní ktorého budú čerpané informácie ako z teoretických východísk tak aj z analýz vypracovaných v analytickej časti práce.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

V tejto časti sú popísané teoretické východiská, potrebné pre spracovanie podnikateľského plánu.

1.1 Podnikanie

Definícia podnikania podľa obchodného zákonníka.

„Podnikaním sa rozumie sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku.“

Podľa obchodného zákonníka môže byť podnikateľ:

- „osoba zapísaná v obchodnom registri,
- osoba, ktorá podniká na základe živnostenského oprávnenia,
- osoba, ktorá podniká na základe iného než živnostenského oprávnenia podľa osobitných predpisov,
- fyzická osoba, ktorá vykonáva poľnohospodársku výrobu a je zapísaná do evidencie podľa osobitného predpisu“.

Miesto podnikania fyzickej osoby alebo sídlo právnickej osoby je adresa, ktorá je zapísaná v živnostenskom registri alebo obchodnom registri alebo v inej evidencii, ktorú ustanovuje osobitný zákon, ako miesto podnikania alebo sídlo.

Obchodný zákonník taktiež definuje pojem podnik takto:

„Podnikom sa na účely tohto zákona rozumie súbor hmotných, ako aj osobných a nehmotných zložiek podnikania. K podniku patria veci, práva a iné majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia na prevádzkovanie podniku alebo vzhľadom na svoju povahu majú tomuto účelu slúžiť“ [1].

1.1.1 Živnosť

Podniky môžu mať rôznu právnu formu, jednou z nich je tzv. podnik jednotlivca, ďalšími sú napríklad obchodné spoločnosti, kapitálové spoločnosti, družstvá a iné. Charakteristika podniku jednotlivca je, že je vlastnený jednou osobou. Najčastejšia forma tohto typu podniku je živnosť [2].

Na Slovensku upravuje tento druh podnikania zákon o živnostenskom podnikaní. Podľa spomínaného zákona sa podnikanie musí vyznačovať určitými charakteristickými vlastnosťami, aby sa nazývalo živnosťou. Týmito vlastnosťami sú:

- táto činnosť musí byť sústavná,
- činnosť prevádzkovaná samostatne,
- činnosť prevádzkovaná vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť,
- účelom tejto činnosti je dosiahnutie zisku,
- činnosť prevádzkovaná za podmienok ustanovených v zákone o živnostenskom podnikaní.

V zákone o živnostenskom podnikaní sa taktiež nachádza zoznam činností, ktoré sa nedajú považovať za živnosť. Sú nimi napríklad povolania psychológov, advokátov, veterinárov, rozhlasové, televízne vysielanie, poskytovanie poštových služieb a mnoho ďalších. Taktiež činnosť, ktorá spĺňa charakteristické vlastnosti živnosti, ktoré sú vypísané vyššie, ale je v rozpore s dobrými mravmi, nie je živnosťou. V tomto zozname by sa dalo dlho pokračovať, je to však zbytočné vzhľadom k potrebám tejto diplomovej práce a kompletný zoznam sa dá dohľadať v už spomínanom zákone o živnostenskom podnikaní.

Poznáme tri druhy živností a to sú živnosti remeselné, živnosti viazané a živnosti voľné. Pri remeselnej živnosti, musí mať osoba prevádzkujúca túto živnosť odbornú spôsobilosť, ktorú získa vyučením v odbore. Pri viazanej živnosti musí osoba prevádzkujúca túto živnosť získať odbornú spôsobilosť iným spôsobom ako vyučením v odbore. Voľná živnosť je taká kde nie je stanovená podmienka nejakej odbornej spôsobilosti.

Túto činnosť môžu prevádzkovať fyzické osoby, čiže živnostníci ale aj právnické osoby, ktoré spĺňajú podmienky stanovené v zákone o živnostenskom podnikaní. Fyzická osoba, ktorá chce byť živnostník musí mať aspoň 18 rokov, zároveň musí byť spôsobilá na právnické úkony a taktiež bezúhonná. Tieto podmienky musí rovnako spĺňať fyzická osoba, alebo fyzické osoby, v prípade, že ich je viac, ktoré sú štatutárnym orgánom právnickej osoby, ktorá chce podnikat' na živnosť [3].

1.1.2 Zamestnanec

Fyzická osoba, ktorá vykonáva závislú činnosť pre svojho zamestnávateľa najčastejšie v rámci pracovného pomeru, výnimočne aj v obdobných pracovnoprávných vzťahoch sa nazýva zamestnancom [4].

Zamestnávateľovi, ktorý môže byť právnická alebo fyzická osoba, vyplývajú povinnosti voči svojmu zamestnancovi. Zamestnanec musí svojho zamestnávateľa ešte pred uzatvorením zmluvy oboznámiť s jeho právami a povinnosťami, s pracovnými podmienkami a so mzdovými podmienkami. Pri nástupe zamestnanca do zamestnania je zase zamestnávateľ povinný ho oboznámiť s pracovným poriadkom, s kolektívnou zmluvou, s právnymi predpismi, ktoré súvisia s vykonávaním jeho práce a s ustanoveniami o zásade rovnakého zaobchádzania. Taktiež od samotného vzniku pracovného pomeru a počas celej doby jeho trvania musí zamestnávateľ prideľovať svojmu zamestnancovi prácu podľa pracovnej zmluvy, platiť mu za vykonanú prácu mzdu, vytvárať mu podmienky na plnenie pracovných úloh a dodržiavať všetky ostatné pracovné predpisy ustanovené právnymi predpismi [5].

Zamestnancovi musí byť vyplatená aspoň minimálna mzda, ktorá na Slovensku predstavuje v prípade mesačnej mzdy 435 eur, v prípade hodinovej mzdy je to potom 2,5 eur za hodinu. Pričom sumy sú uvedené v hrubom a je z nich ešte nutné platiť odvody. Zamestnanec odvádza do sociálneho poistenia 9,4 % z jeho hrubej mzdy a odvod do zdravotného poistenia predstavuje 4 % zo zamestnancovej hrubej mzdy. Zamestnávateľ za svojho zamestnanca odvádza do sociálneho poistenia sumu vo výške 25,2 % hrubej mzdy zamestnanca a do zdravotného poistenia odvádza sumu vo výške 10 % hrubej mzdy zamestnanca. Do sociálneho poisteniam, ktoré odvádza zamestnávateľ za svojho zamestnanca, spadá nemocenské poistenie vo výške 1,4 %, starobné poistenie vo výške 14 %, invalidné poistenie vo výške 3 %, poistenie v nezamestnanosti predstavuje 1 %, garančné poistenie predstavuje 0,25 %, úrazové poistenie je vo výške 0,8 % a rezervný fond solidarity vo výške 4,75 % [6, 7, 8].

Okrem iného má zamestnanec na Slovensku zamestnanec nárok na príspevok na stravu. Zamestnávateľ môže zabezpečiť stravu v stravovacom zariadení, avšak väčšinou zamestnávateľ dá zamestnancom stravné lístky. Nárok na spomínané stravné lístky má

každý zamestnanec, ktorý odpracuje viac ako 4 hodiny. Nárok zamestnanca na príspevok na stravuje a minimálne vo výške 3,38 eur a maximálne vo výške 4,5 eur, pričom zamestnávateľ je povinný hradiť minimálne 55 % z týchto čiastok a zvyšok si hradí sám zamestnanec [9].

1.2 Plánovanie, podnikateľský plán

Plánovanie je nevyhnutná činnosť riadenia, radí sa medzi štyri základné funkcie manažmentu. Týmito funkciami sú plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a kontrola. Hovorí sa aj o piatich funkciách manažmentu, vtedy sú vyššie spomínané štyri rozšírené o personálne riadenie. Plánovanie sa v oboch prípadoch uvádza na prvom mieste, pretože je to tá funkcia s ktorou treba začať a je, ako už bolo aj vyššie spomenuté, nevyhnutná. Keď sa niekto rozhodne, že chce podnikateľ, musí sa hneď pozerieť do budúcnosti, čiže plánovať, základom je naplánovať si v akom obore chce podnikateľ, ako si predstavuje svoje podnikanie, aké výsledky chce dosiahnuť. Zvyčajne keď chce niekto začať podnikateľ, tak nemá dostatok finančných prostriedkov a práve preto potrebuje investora, ktorý mu na podnikanie požičia peniaze. Z tohto dôvodu je nutné aby podnikateľ v písomnej forme vysvetlil v čom chce podnikateľ a ako konkrétne si to predstavuje, práve táto písomná forma sa nazýva podnikateľským plánom.

Pri podnikateľskom pláne je dôležité, aby bol napísaný tak aby potenciálneho investora presvedčil o tom, že sa bude jednáť o nádejné a solídne podnikanie, do ktorého sa oplatí vložiť peniaze, poprípade iné prostriedky. Odporúča sa aby podnikateľský plán bol zrozumiteľný, stručný, logický a pravdivý.

Čo sa týka štruktúry podnikateľského plánu, rôzni autori na to majú rôzne názory. V niektorých publikáciách je uvedené, že podnikateľský plán môže mať ľubovoľnú formu a tým pádom nemá presne definovanú štruktúru [10].

Podľa iného autora sa podnikateľský plán skladá z desiatich častí:

- Stručné prehlásenie
- Trh
- Odbornosť, skúsenosť a zdroje zainteresovaných osôb
- Výhody vášho výrobku
- Metóda

- Dlhodobý výhľad
- Použitie fondov
- Finančné ciele
- Dodatky
- Minulosť podniku [11].

Autor Koráb uvádza vo svojej knihe týchto deväť častí

- Titulná strana
- Exekutívny súhrn
- Analýza trhu
- Popis podniku
- Výrobný plán
- Marketingový plán
- Organizačný plán
- Hodnotenie rizík
- Finančný plán
- Prílohy [12].

V americkej literatúre sa píše o týchto šiestich častiach:

- Exekutívne zhrnutie
- Obsah
- Prehľad konceptu podnikania
- Marketingová časť podnikateľského plánu
- Finančná časť podnikateľského plánu
- Doplnkové faktory [13].

1.2.1 Časti podnikateľského plánu

Aj keď sa v literatúre uvádzajú rôzne štruktúry podnikateľského plánu je vidieť, že niektoré časti sa nachádzajú u viacerých autorov. Pri štruktúre podnikateľského plánu záleží aj od druhu podnikania. Pre lepšiu predstavu čo jednotlivé časti podnikateľského plánu zahrňujú sú nižšie rozobrané časti zo štruktúry podnikateľského plánu, ktorú uvádza autor Koráb.

Titulný list

V tejto časti sa nachádza krátky výklad obsahu samotného podnikateľského plánu, väčšinou sa tu uvádza názov, sídlo spoločnosti, meno podnikateľa, poprípade

podnikateľov, kontakt na nich, taktiež popis samotného podniku, povaha podnikania, financovanie alebo štruktúra.

Exekutívny súhrn

Táto časť podnikateľského plánu sa najčastejšie zostavuje až na záver, keď už je celý podnikateľský plán napísaný. Predstavuje v podstate extrakt, ktorý investor číta a na základe, ktoré ho sa rozhoduje, či bude do podnikania investovať. Z tohto dôvodu je dôležité aby bol napísaný tak aby čo najviac podnietil investora k investovaniu.

Analýza trhu

Tu sa uvádza analýza konkurencie, ako by mohla konkurencia ohroziť podnik, pre ktorý je zostavený podnikateľský plán. Taktiež sa spracúva analýza vonkajšieho prostredia firmy, podrobná analýza odvetvia a analýza zákazníka [12].

Popis podniku

V tejto časti podnikateľského plánu sa nachádza popis podniku. Stručne sa predstaví história podniku, taktiež sa spomína oblasť činnosti podniku, táto oblasť sa nazýva aj podnikateľským účelom. V neposlednom rade sa predstaví produkt respektíve služba a druh zákazníkov [14].

Taktiež je dôležité pre potenciálneho investora uviesť informácie o veľkosti podniku a jeho zábere. Pri popise podniku sa treba zamerať len na dôležité fakty, týkajúce sa založenia, stratégie a ciele podniku, cesty k dosiahnutiu týchto cieľov a taktiež sa môžu uviesť rôzne úspechy podniku.

Výrobný plán

Podáva informácie o celom výrobnom procese podniku, v prípade, že sa nejedná o výrobný podnik, tak sa táto časť nazýva „obchodný plán“ a poskytuje informácie o nákupe tovaru a služieb, informácie o skladovacích priestoroch atď., pri podniku, ktorý poskytuje služby sa v tejto časti uvádza proces poskytovania služieb a väzby na subdodávateľov.

Marketingový plán

Vysvetľuje akým spôsobom budú produkty respektíve služby propagované, oceňované a distribuované. Taktiež sa tu uvádza objem produkcie respektíve služieb z čoho sa dá odvodiť odhad rentability podniku.

Organizačný plán

Uvádza sa tu forma vlastníctva, kľúčový vedúci pracovníci v podniku a taktiež je určená nadriadenosť a podriadenosť vedúcich. Tieto informácie znázorňujú organizačnú štruktúru podniku.

Hodnotenie rizík

V tejto časti je nutné zadefinovať najvýznamnejšie potenciálne riziká pre podnik. Tieto riziká vznikajú ako z vonkajšieho prostredia, hlavne od konkurencie, tak aj z vnútorného prostredia firmy, či už kvôli zlyhaniu marketingu, manažmentu alebo sa zanedbáva technologický vývoj. Je dôležité nie len riziká identifikovať ale ich aj analyzovať a pripraviť stratégie, ktoré budú slúžiť ich znižovaniu alebo úplnej eliminácie.

Finančný plán

Vďaka tejto časti je zistený potrebný objem investícií a zároveň nakoľko je podnikateľský plán ako celok ekonomicky reálny. Z týchto dôvodov je to veľmi dôležitá časť podnikateľského plánu. Uvádza sa tu predpoklad príjmov a výdajov v časovom horizonte aspoň troch rokov, predpokladané tržby a kalkulované náklady. Taktiež vývoj cash-flow v časovom horizonte troch rokov a odhad rozvahy.

Prílohy

Táto časť je podpornou dokumentáciou, čiže sú tu dokumenty, ktoré sa nedali spracovať do samotného textu podnikateľského plánu. Je dôležité sa na prílohy odkazovať v texte [12].

1.3 Analytické nástroje

Žiaden podnik neexistuje izolovane od svojho prostredia, práve naopak. Na každý podnik vplýva okolité prostredia, na ktoré sa dá pozerieť z viacerých hľadísk akými sú

napríklad geografické, ekonomické, politické, právne, sociálne, ekologické, technologické alebo kultúrno-historické. Rovnako na podnik vplývajú aj všetky subjekty z okolia, ktoré sú rôznym spôsobom zainteresované do pôsobenia podniku [15].

V tejto kapitole sú vymedzené teoretické východiská k analýzam, ktoré sú zameraná hlavne na okolité prostredie podniku. Konkrétne bude vymedzená SLEPT analýza, Porterova analýza, SWOT analýza a taktiež metóda PERT, ktorá umožňuje, hlavne z časového hľadiska, realisticky naplánovať priebeh projektu.

1.3.1 SLEPT analýza

SLEPT analýza je zameraná na analýzu širšieho okolia firmy, takže je to analýza širšieho vonkajšieho prostredia. Táto analýza skúma päť oblastí, názov analýzy je zložený z prvých písmen anglických slov označujúcich týchto päť oblastí. Spomínanými oblastami sú:

- **S**ocial
- **L**egal
- **E**conomic
- **P**olitical
- **T**echnological

Niekedy sa taktiež nazýva PEST analýza, v tomto prípade sa vynechávajú právne faktory. Pre účely tejto práce sú aj právne faktory dôležité a preto sa využije táto analýza vo forme SLEPT.

Sociálne faktory

K týmto faktorom patrí napríklad životný štýl, zmena životného štýlu, životná úroveň, zmena životnej úrovne a demografické faktory. Konkrétnym príkladom je rastúca životná úroveň, rastúca flexibilita pracovných síl, trend starnutia obyvateľstva a iné.

Právne faktory

Každé podnikanie je z časti limitované mnohými zákonmi. Sú nimi napríklad predpisy zaoberajúce sa účtovníctvom, daňami, ochranou životného prostredia a iné.

Ekonomické faktory

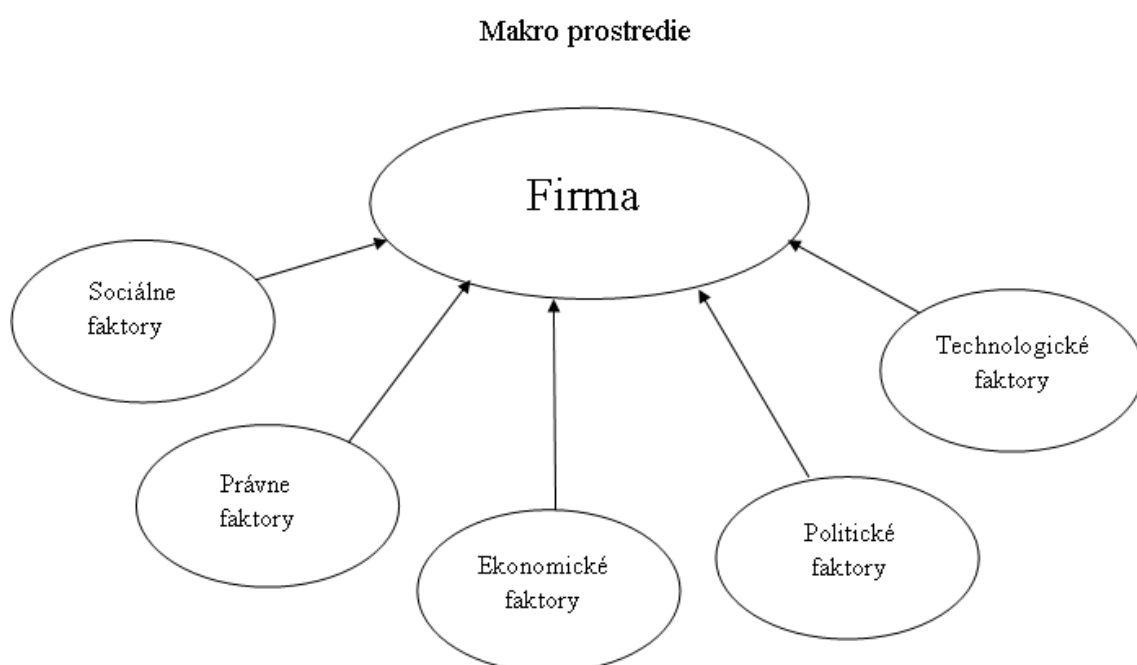
Podnikanie ovplyvňuje to v akom štádiu ekonomického cyklu sa ekonomika nachádza, hospodárska politika vlády, miera inflácie, miera nezamestnanosti a iné.

Politické faktory

Pri týchto faktoroch sa skúma politická situácia, ktorá strana má šancu vyhrať najbližšie voľby, aký má volebný program, dajú sa od novej vlády očakávať zmeny podmienok zamestnávania pracovníkov, zmena veku nástupu do dôchodku, zmena vzdelávacieho systému a iné.

Technologické faktory

Medzi tieto faktory patrí vznik nových technológií, ktoré ovplyvňujú vývoj, výrobu a distribúciu. Tieto nové technológie môžu zvyšovať kvalitu poskytovaných výrobkov respektíve služieb, zároveň sa však môže jednať aj o technológie, ktoré vplyvajú na získavanie informácií a komunikáciu, taktiež môžu vďaka automatizácii a robotizácii pozitívne vplývať na pracovný výkon a taktiež môžu prispievať k ekologizácii a humanizácii práce [16].



Obrázok 1: SLEPT analýza [Zdroj: vlastné spracovanie podľa 17]

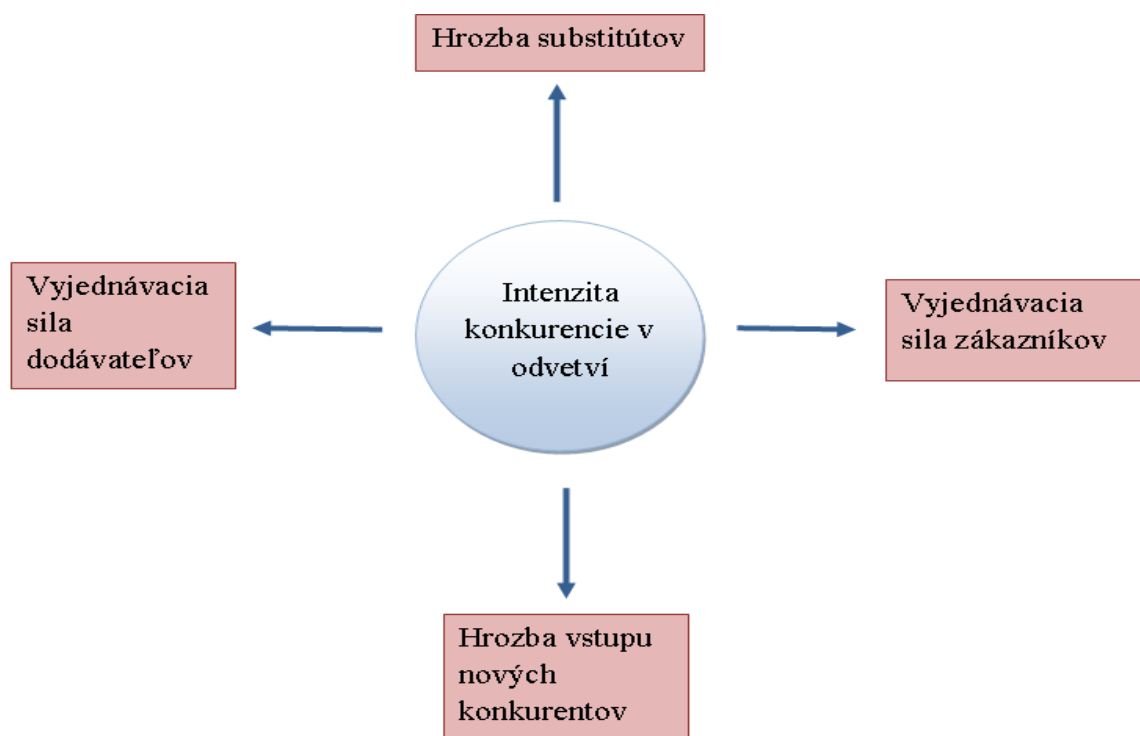
1.3.2 Porterova analýza

Analyzuje odvetvie, tým pádom v porovnaní so SLEPT analyzuje užšie vonkajšie prostredie. Nazýva sa aj päťfaktorový model konkurenčného prostredia. Táto analýza slúži hlavne k tomu aby firma zistila akú má pozíciu v odvetví, v ktorom pôsobí, voči svojej konkurencii. Pozícia v odvetví je ovplyvnená nasledujúcimi piatimi faktormi:

- Vyjednávacía sila zákazníkov
- Vyjednávacía sila dodávateľov
- Hrozba vstupu nových konkurentov
- Hrozba substitútov
- Konkurenčné prostredie v odvetví

Analyzovaním týchto faktorov firma zistí hrozby, ktoré pôsobia v odvetví a zároveň aj príležitosti, ktoré môžu pozíciu firmy v odvetví zlepšiť. Dôležité pri tvorbe tohto modelu je nezabúdať na fakt, že by sa nemal zamerať len na to aká je situácia v súčasnosti v odvetví, ale mal by myslieť aj na to ako sa bude vyvíjať [16].

Na nasledujúcom obrázku, je pre predstavu vyobrazený porterov model.



Obrázok 2: Porterov model [Zdroj: vlastné spracovanie podľa 18]

Faktory buď zlepšujú alebo zhoršujú vyjednávaciu pozíciu firmy na trhu. Nižšie sú uvedené príklady kedy sa zhoršuje respektíve zlepšuje vyjednávacia pozícia firmy.

Zhoršenie vyjednávacej pozície firmy na trhu.

Zhoršenie vyjednávacej pozície voči dodávateľom.

- Dodávateľ firmy má monopolnú pozíciu na trhu, tým pádom firma nemôže jednoducho prejsť k inému dodávateľovi.
- Firma nie je významný zákazník pre dodávateľa, pretože je malá oproti dodávateľovi.
- Firma nemá k dispozícii informácie o ponukách konkurentov dodávateľa.
- Firma si nemôže sama vyrobiť, alebo zaistiť vlastnými silami dodávaný produkt.
- Pre firmu neexistuje substitút, ktorým by mohla nahradiť dodávaný výrobok.
- Dodávateľ poskytuje firme vysokú kvalitu alebo nízku cenu, ktorá hrá pre firmu dôležitú rolu.

Zhoršenie vyjednávacej pozície voči zákazníkom.

- Zákazník je významný odberateľ pre firmu, ktorá je voči nemu slabá.
- Pre zákazníka je jednoduché prejsť ku konkurencii.
- Tovar, ktorý firma ponúka zákazníkovi nie je ničím výnimočný v porovnaní s tovarom, ktorý ponúka konkurencia.
- Zákazník môže ľahko ponúkaný tovar nahradiť substitútom.
- Zákazník je cenovo veľmi citlivý.
- Pre zákazníka nehrá kvalita veľkú rolu pri rozhodovaní.

Zvýšenie hrozby vstupu nových konkurentov.

- V odvetví sa nachádza väčší počet rovnako silných konkurentov.
- Náklady spojené so vstupom do odvetvia sú nízke.
- K výrobe výrobkov nie je potreba know-how alebo licencie.
- Ak sa jedná o odvetvie kde k ziskovosti netreba veľké objemy výroby a veľký tržný podiel.
- Na trhu sa nenachádzajú konkurenti s významnými nákladovými výhodami.
- Ak sú zákazníkove náklady spojené s prechodom k novému konkurentovi nízke.

Zvýšenie hrozby substitútov.

- Firmy vyrábajú a predávajú substitúty s nižšími nákladmi ale ich hodnota je porovnateľná.
- Ak firmy, ktoré ponúkajú substitúty začnú zvyšovať ponuku.

- Náklady na prechod od terajšieho výrobku k substitútu sú nízke.

Zvýšenie celkovej rivality v odvetví.

- Trh daného odvetvia nerastie, firmy sa snažia udržať si svoju pozíciu.
- Nové odvetvie, ktoré bude v budúcnosti lukratívne.
- Firmy majú vysoké fixné náklady, tým pádom sa snažia udržať na trhu kvôli návratnosti investície.
- Nadbytok výrobných kapacít v odvetví.
- Malá ziskovosť v odvetví, firmy sledujú stratégiu prežiť.
- Rozdiely medzi produktmi jednotlivých výrobcov nie sú veľké.
- Vysoké bariéry odchodu z odvetvia.

Príležitosti k zlepšeniu vyjednávacjej pozície firmy na trhu.

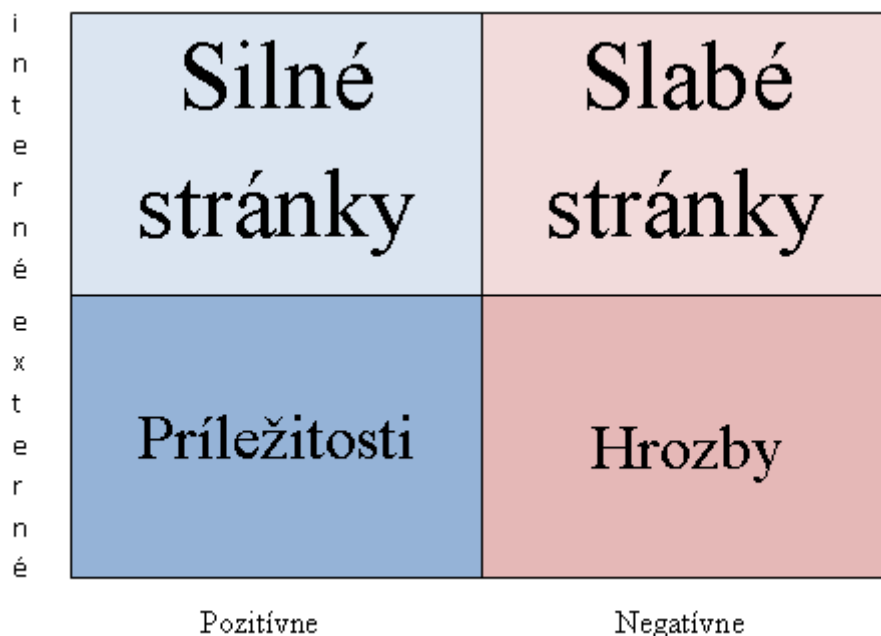
- Zníženie vysokej vyjednávacjej sily dodávateľov, vďaka lepšej informovanosti o konkurentoch a substitútoch firemných dodávateľov.
- Zníženie vysokej vyjednávacjej sily zákazníkov, pomocou priaznivej ceny, pričom kvalita je buď zachovaná alebo zlepšená.
- Vysokú hrozbu vstupov do odvetvia, môže firma znížiť tým spôsobom, že nedovolí aby novo vstupujúci konkurenti mali možnosť prebrať ich zamestnancov.
- Vysoká konkurenčná rivalita sa dá v prospech firmy znížiť tak, že firma zvýši konkurencieschopnosť svojich výrobkov respektíve služieb.
- Ak má firma silnú značku, môže tým zabrániť tomu aby zákazník prešiel ku konkurencii.
- Kvalitné PR buduje pozitívny obraz firmy a povedomie o nej medzi zákazníkmi a celkovo v populácii.
- Komunikačná stratégia, ktorá je dobre odlišená od konkurentov, môže vyvolať pocit jedinečnosti ponuky [16].

1.3.3 SWOT analýza

Pri analýze SWOT sa zisťujú faktory, ktorými sú silné stránky, slabé stránky, príležitosti a hrozby. Pre prehľadnosť je zvykom usporiadať tieto faktory do tabuľky obsahujúcej štyri kvadranty. V pravom hornom kvadrante sa nachádzajú slabé stránky, v ľavom hornom kvadrante sa nachádzajú silné stránky, v pravom spodnom kvadrante sú umiestnené hrozby a v ľavom spodnom kvadrante sú umiestnené príležitosti. Názov analýzy je opäť, ako aj pri SLEPT analýze, zostavený z prvých písmen anglických slov označujúcich tieto štyri faktory. Čiže konkrétne zo slov:

- Strengths
- Weaknesses
- Opportunities
- Threats

Na nasledujúcom obrázku sa nachádza odporúčaná podoba SWOT analýzy.



Obrázok 3: SWOT analýza [Zdroj: vlastné spracovanie podľa 19]

Je dôležité aby SWOT analýza bola relevantná, preto by sa mali počas spracúvania SWOT analýzy rešpektovať nasledujúce zásady:

- Mala by byť zameraná na podstatné fakty a javy, ak sa uvádza príliš veľa údajov je to skôr komplikácia pri návrhu stratégie.
- Je nutné dbať na relevantnosť záverov, tým pádom by mala byť analýza spracovaná s ohľadom na účel.
- Mala by obsahovať len tie fakty, ktoré sa týkajú priamo analyzovanej oblasti.
- Mali by sa v nej využívať len dôveryhodné, preverené fakty, pretože SWOT analýza musí byť dôveryhodná.
- Nemala by obsahovať len subjektívne názory tvorcu analýzy, ale mala by byť objektívna.

Väčšinou z analýz vonkajšieho prostredia sú zistené príležitosti a hrozby, ktoré sú z hľadiska firmy neovplyvniteľné, na druhú stranu silné a slabé stránky sú tie ktoré

firma priamo ovplyvňuje, zisťujú sa z analýzy vnútorného prostredia firmy, poprípade z analýzy stakeholders [16].

1.3.4 Marketingový mix

Marketingový mix je súbor taktických nástrojov, ktoré pomáhajú upraviť ponuku tak, aby vyhovovala prániam zákazníkov na cieľovom trhu. Marketingový mix sa rozdeľuje do 4P, ktorými sú produkt, cena, distribúcia a propagácia. Pri službách, ktoré sú produktom nehmotného charakteru sa marketingový mix rozširuje na 7P, prídutnú ľudia, materiálové zabezpečenie a procesy.

- **Produkt** nepredstavuje len samotný výrobok alebo službu a všetky parametre a vlastnosti tohto výrobku alebo služby, ale aj celkový sortiment, kvalitu, dizajn, imidž výrobcu alebo poskytovateľa služieb a iné.
- **Cena** predstavuje hodnotu produktu alebo služby, vyjadrenú v peňažných jednotkách, za ktoré sa tento produkt alebo služba predávajú. Zahŕňa sa sem stratégia stanovenia ceny, cenové zľavy, termíny a podmienky platenia a iné.
- **Distribúcia** predstavuje miesto alebo spôsob akým budú produkt alebo služba distribuované koncovému zákazníkovi.
- **Propagácia** je spôsob, ktorým sa zákazníci dozvedia o produkte alebo služby, čiže spôsob akým bude šírené povedomie o nich.
- **Ľudia** predstavujú personál, ktorý je spojný s poskytovaním služby.
- **Materiálové zabezpečenie** sú všetky hmotné prostriedky, ktoré sú potrebné k zabezpečeniu poskytovania služby.
- **Procesy** sú činnosti podniku, ktoré ovplyvňujú poskytovanie služby [20, 21].

1.3.5 Metóda PERT

Táto metóda je jednou z metód sieťovej analýzy, ktoré sa využívajú pri plánovaní, koordinácii a kontrole zložitých úloh. Pri týchto metódach sa tvoria sieťové grafy, ktoré sú modelom plánovaného projektu. Tento model projektu znázorňuje závislosti medzi jednotlivými činnosťami projektu. Činnosť projektu je určitá časť projektu, ktorá je vopred vymedzená.

Metóda PERT využíva hranovo definované sieťové grafy. V týchto grafoch hrana predstavuje model činnosti. Metódu využívame v prípadoch, kedy sme dobu trvania činností nemohli zmerať vopred. Tým pádom trvanie činností sa odhaduje, využívajú sa tri odhady a to optimistický, najpravdepodobnejší a pesimistický odhad, z nich sa následne pomocou vzorca vypočíta očakávané trvanie činnosti.

$$t_e = \frac{a + 4m + b}{6} \quad (1)$$

Pričom:

a – optimistický odhad, m – najpravdepodobnejší odhad, b – pesimistický odhad.

Cieľom výpočtu metódy PERT je zistenie celkovej doby trvania projektu, pričom pri výpočte sa zisťujú aj celkové rezervy jednotlivých činností. Vďaka tomu sa určia činnosti, ktoré nemajú žiadnu rezervu, tým pádom je nutné aby boli tieto činnosti prevedené načas, pretože v opačnom prípade by sa omeškal celý projekt. Takéto činnosti sa nazývajú kritické a spolu tvoria kritickú cestu.

Rovnakým spôsobom ako pri metóde CPM sa vypočíta kritická cesta, pomocou zistenia najskôr možného začiatku činnosti, označeného ako ZM, najskôr možného konca činnosti, ktorý sa značí KM, najneskôr prípustného začiatku činnosti, označeného ZP a najneskôr prípustného konca činnosti, ktorý je označený KP. Z hodnôt týchto veličín je následne vyjadrená celková rezerva daných činností, z čoho je zrejmé, ktorými činnosťami vedie kritická cesta.

Najskôr možný začiatok vychádza z toho, že žiadna činnosť nemôže začať skôr, ako skončia všetky činnosti, ktoré tejto činnosti predchádzajú. Vyjadrí sa teda ako maximum z najskôr možných koncov činností, ktoré tej danej činnosti predchádzajú.

Najskôr možný koniec sa vypočíta ako súčet najskôr možného začiatku činnosti a očakávaného trvania činnosti.

Najneskôr prípustný koniec udáva okamžik kedy musí byť činnosť najneskôr ukončená, aby nedošlo k omeškaniu v celom projekte. Vypočíta sa ako minimum z najneskôr prípustných začiatkov činností, ktoré nasledujú priamo za touto činnosťou.

Najneskôr prípustný začiatok je rozdielom medzi najneskôr prípustným koncom činnosti a očakávaným trvaním tejto činnosti.

Celková časová rezerva sa vypočíta ako rozdiel medzi najneskôr prípustným koncom a najskôr možným koncom [22].

1.3.6 Finančná analýza

Tak ako je dôležité vedieť ako sa vyvíja situácia v okolitom prostredí rovnako je dôležité aj vedieť akým spôsobom sa bude vyvíjať náš podnik z finančného hľadiska. Už pri zakladaní podniku alebo pri nejakej väčšej zmene v podnikaní si podnikatelia musia zvážiť odkiaľ budú čerpať potrebné finančné prostriedky. Ak má podnikateľ dostatočne vysoké vlastné finančné prostriedky, môže využiť výlučne tieto prostriedky, avšak mnohokrát si podnikatelia potrebujú finančné prostriedky požičať. Tieto prostriedky môžu získať od veriteľov alebo akcionárov. Veritelia poskytnú hotovosť a podnikateľ sa zaviazne vráti v určitom časovom období túto hotovosť aj s vopred stanovenými fixnými úrokmi. Podnikatelia si môžu vypožičať finančné prostriedky z obchodnej banky, ktorá sa tým pádom stáva jeho veriteľom, banka je právnickou osobou založenou ako akciová spoločnosť a ktorá najčastejšie prijíma vklady od verejnosti a poskytuje práve spomínané úvery. Akcionári nezískavajú tento fixný úrok, ako veritelia, ale držia akciový kapitál a tým pádom majú právo na podiel z budúcich ziskov. Akcionári sa považujú za investorov do vlastného kapitálu, čiže prispeli k financovaniu vlastným kapitálom a využitie veriteľov znamená financovanie cudzím kapitálom. Rozhodovanie podnikateľa do akej miery bude využívaný vlastný a cudzí kapitál sa nazýva rozhodovanie o štruktúre kapitálu [23, 24].

V podniku sa sledujú výnosy, náklady a výsledok hospodárenia, ktoré opisujú finančný vývoj. Výnosy sú peňažné prostriedky, ktoré podnik získal zo všetkých svojich činností za zdaňovacie obdobie. Nezáleží na tom či boli tieto finančné prostriedky v tomto období aj uhradené. Výnosy sa delia na prevádzkové, finančne a mimoriadne, za hlavné výnosy sú považované tržby z predaja produktov a služieb, ktoré sú považované za prevádzkové výnosy. Náklady sú zase finančné prostriedky, ktoré podnik účelovo vynaložil na to aby dosiahol, zaistil a udržal svoje výnosy. Náklady sú delené na bežné

prevádzkové náklady, odpisy, ostatné prevádzkové náklady, finančné náklady a mimoriadne náklady [15, 25].

Odpisy vyjadrujú peňažné opotrebenie investičného majetku za určité obdobie, tým pádom vyjadrujú zníženie jeho hodnoty. Keďže sú súčasťou nákladov, tak znižujú zisk a z toho vyplýva, že znižujú aj daň z príjmov bez toho aby boli výdajom. Existujú dva druhy odpisov, sú nimi daňové odpisy a účtovné odpisy, daňové odpisy upravuje zákon o dani z príjmov a účtovné odpisy upravuje zákon o účtovníctve. Výška daňových odpisov je pevne stanovená v zákone a výšku účtovných odpisov, ako aj začiatok odpisovania a spôsob zaokrúhľovania si stanovujú, kvalifikovaným odhadom, podnikatelia. Účtovná jednotka je povinná účtovať o účtovných odpisoch mesačne. Účtovné odpisy nie sú daňovo uznateľný náklad, preto si musia podnikatelia stanovovať aj daňové odpisy. Pri daňových odpisoch sa dlhodobý majetok zaraďuje do jednej zo šiestich odpisových skupín, ktoré majú rôzne dĺžky odpisovania. Majetok sa začína odpisovať v mesiaci kedy bol zaradený do užívania a ročný odpis, ako aj pomerná časť ročného odpisu sa zaokrúhľujú na celé eurá nahor. Aby mohol byť hmotný majetok odpisovaný jeho vstupná cena musí byť nad 1 700 eur a zároveň jeho prevádzkovo-technické funkcie musia byť dlhšie ako jeden rok. Osobné aj nákladné automobily patria do prvej odpisovej skupiny s dĺžkou odpisovania 4 roky a vždy sa odpisujú rovnomernou metódou odpisovania [26, 27, 28].

Rozdiel medzi dosahovanými výnosmi a nákladmi sa nazýva výsledok hospodárenia, pokiaľ je tento rozdiel kladný je nazývaný ziskom, pokiaľ je záporný tak je to strata. Je dobré keď podnikatelia okrem sledovania či sú v zisku alebo strate, sledujú aj rentabilitu, ktorá vyjadruje mieru zhodnotenia vynaloženého kapitálu v rôznych formách, ktorými sú napríklad aktíva, kapitál, tržby, náklady a sú vyjadrené v peňažných jednotkách. Rentabilita tržieb môže byť počítaná z čistého zisku alebo zo zisku pred zdanením, poprípade z prevádzkového výsledku hospodárenia. Hodnota tohto ukazovateľa sa získa podelením zisku tržbami, následne sa výsledok vynásobí číslom 100, aby bola hodnota uvedená v percentách. Z tohto ukazovateľa je zrejmé koľko percent zisku získa podnikateľ z jedného eura tržieb. Pri výpočte rentability nákladov sa použije ten istý vzorec ale do menovateľa zlomku sa namiesto peňažného vyjadrenia tržieb použije peňažné vyjadrenie nákladov. Tento ukazovateľ udáva

informáciu o tom, koľko percent zisku má podnikateľ z jedného vynaloženého eura [29, 30].

1.3.7 Analýza podnikateľských rizík

Podnikateľské riziko je nebezpečenstvo, že dosiahnuté výsledky budú odlišné od výsledkov predpokladaných, riziko má teda dve strany, jednak je tu nádej na dosiahnutie zvlášť dobrých výsledkov, čo je pozitívna strana rizika, ale existuje aj negatívna strana rizika, ktorú predstavuje nebezpečenstvo, že podnik neuspeje. Riziko je odchýlka od očakávaných výsledkov, pričom môže byť buď žiaduce alebo nežiaduce. Zdroje respektíve príčiny rizika sa nazývajú faktormi rizika či faktormi neistoty. Podnikatelia teda musia vždy rešpektovať riziká ak sa chcú vo svojom podnikaní správne rozhodovať.

Sú známe rôzne príčiny, tým pádom aj druhy podnikateľských rizík a ich delenia. Jedno z delení rizík je delenia na riziko objektívne, ktoré nezávisí na činnosti podniku, riziko subjektívne, ktoré závisí na činnosti podniku a riziko kombinované, ktoré je kombináciou týchto dvoch rizík. V delení podľa jednotlivých činností v podniku sa uvádza riziko prevádzkové, tržné, inovačné, investičné, finančné a celkové podnikateľské riziko. Ďalšie delenie uvádza systematické riziko, ktoré je dôsledkom zmien v celkovom ekonomickom vývoji a nesystematické riziko, ktoré je špecifické pre určitý obor. Taktiež sa riziká delia aj podľa toho či ich možno ovplyvniť alebo nie na riziko ovplyvniteľné a riziko neovplyvniteľné.

Cieľom riadenia rizík je minimalizácia nebezpečenstva neúspechu podnikania a taktiež zvýšenie pravdepodobnosti jeho úspechu. Je nutné zistiť, ktoré faktory sú najviac významné pretože najviac ovplyvňujú riziko podnikania. Analyzuje sa aké je veľké riziko a či je ešte prijateľné a ak nie akými nástrojmi sa dá znížiť.

Po určení faktorov rizika sa stanoví významnosť jednotlivých faktorov respektíve ich dopad. Pri expertnom hodnotení sa dopad posudzuje pomocou dvoch hľadísk, jedným je pravdepodobnosť výskytu daného faktoru a druhý je intenzita negatívneho dopadu na podnik.

Po analýze rizík je nutné hodnotenie rizika, kedy sa určuje či je riziko prijateľné alebo neprijateľné. Riziko sa dá znižovať dvoma spôsobmi, buď sa odstráni respektíve oslabí príčina vzniku tohto rizika alebo sa zníži jeho nepriaznivý dopad.

Jedným z nástrojov, ktoré sa využívajú k oslabeniu príčiny vzniku rizika môže byť využívanie sily k tomuto oslabeniu, napríklad pomocou nátlakových skupín je možné ovplyvniť prijatie určitých zákonov. Podnikateľ taktiež môže presunúť riziko na iné subjekty, ďalej môže príčiny vzniku rizika oslabiť kvalitou informácií a tesnosť vo vzťahu so zákazníkmi, zvyšovanie kvality a kvantity zdrojového zabezpečenia, vertikálna integrácia, kedy podnikateľ nahrádza nakupované zdroje vlastnou výrobou.

Medzi nástroje, ktoré sa využívajú k oslabeniu nepriaznivého dopadu patrí flexibilita projektu, ktorá umožňuje pružne a bez vysokých nákladov reagovať na zmeny, diverzifikácia rizika, čiže rozloženie rizika na čo najväčšiu základňu, delenie rizika medzi viacerých účastníkov alebo poistenie rizika. To sa využívajú pri tzv. čistých rizikách, čiže rizikách kedy nastane buď strata alebo žiadna zmena, pozitívny dopad pri týchto rizikách neexistuje. Ďalej môže podnikateľ využiť termínové zaistenie, uplatnenie etapových rozhodovacích postupov alebo môže vytvoriť rezervy, vďaka ktorým môže pohotovo reagovať pri nepriaznivom vývoji [31, 32].

2 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

Táto kapitola diplomovej práce na začiatku predstavuje samotný podnik, ďalej sa zaoberá analýzou súčasného stavu trhu na ktorom pôsobí skúmaná firma. V prvej podkapitole je charakterizovaný trh, ďalej sú popísaný cieľový zákazníci, nasledujúca podkapitola sa venuje SLEPT analýze v ktorej je analyzované širšie okolie firmy, po tejto analýze je v ďalšej podkapitole aplikovaná Portrova analýza, ktorá je zameraná na odvetvie. V poslednej podkapitole je prevedená SWOT analýza, ktorej cieľom je poukázať na príležitosti a hrozby z okolie a zároveň na silné a slabé stránky skúmanej firmy.

2.1 Popis podniku

Ako bolo už vyššie, v cieľoch práce, spomenuté skúmaným subjektom je živnostník, teda sa jedná o samostatne podnikajúcu fyzickú osobu, ktorej predmetom činnosti je vnútroštátna nákladná doprava. Živnostník začal v sektore autodopravy podnikat' v roku 2007, pred touto činnosťou, už od roku 1993, podnikal v oblasti maloobchodu. Živnostník vlastnil malý obchod s metrovým textilom. V danom období, bol tento sortiment populárny, pretože veľa ľudí si nechávalo svoje oblečenie šiť u krajčírok, neskôr pod vplyvom globalizácie, kedy sa dostali na územie Slovenska predajne s pomerne lacným oblečením, trend nakupovania látok začal ustupovať.

Podnikateľ zareagoval na túto situáciu práve tým, že svoje podnikanie presmeroval k inému predmetu činnosti podnikania. V roku 2007 si zakúpil domiešavač – TATRA / T815 ročník 1984. Od toho roku začal vozit' betón na rôzne stavby, či už na stavby rodinných domov, pre zákazníkov ktorí ho sami oslovili, ale taktiež spolupracuje s veľkými stavebnými spoločnosťami, ktoré mu ponúkajú rôzne zákazky podľa potreby.

V roku 2016 sa podnikateľovi opäť trochu zmenila situácia, dostal ponuku od iných podnikateľov, aby vozil pre nich na ich domiešavači. S tým, že podnikateľ sa nestal zamestnancom, stále je živnostník, iba nevozí na vlastnom aute. Podnikateľ je platený od hodiny, avšak keďže je živnostník má vyššiu hodinovú mzdu ako zamestnanci. Vďaka tejto spolupráce podnikateľovi odpadla starosť o domiešavač, čo sa týka hradenia nákladov na opravy. Taktiež možnosť zamestnania šoféra, ktorú podnikateľ

zvažuje, ako bolo spomínané aj v cieľoch práce, sa mu viac sprístupnila, keďže v súčasnej situácii nepotrebuje nutne kúpiť nový domiešavač aby mohol niekoho zamestnať, môže využiť domiešavač TATRA / T815, ktorý už má vo svojom vlastníctve od roku 2007. Stále je tu však na zváženie možnosť, predaja domiešavač, ktorý má podnikateľ vo svojom vlastníctve, pretože už má 33 rokov a vyžaduje opravy a kúpiť druhý, mladší domiešavač s ktorým nebudú spojené také časté opravy.

2.2 Analýza trhu

Táto podkapitola sa zameriava na charakteristiku mesta Považská Bystrica a v konečnom dôsledku na charakteristiku celého okresu Považská Bystrica. Ďalej sú v tejto podkapitole zadefinované skupiny cieľových zákazníkov.

2.2.1 Charakteristika mesta Považská Bystrica a jeho okolia

Mesto Považská Bystrica leží na severozápadnom Slovensku medzi mestami Trenčín a Žilina. Toto mesto má približne 41 000 obyvateľov, z tohto počtu 8 000 žije v mestských častiach, ktoré vznikli po pripojení pôvodne samostatných obcí k mestu Považská Bystrica. Územie mesta sa rozprestiera na 89,49 km² v údolí Javorníkov, Strážovskej hornatiny a Bielych Karpát. Zároveň cez toto územie preteká rieka Váh, ktorá dotvára krásnu prírodnú scenériu [33].

Mesto Považská Bystrica spadá do Trenčianskeho kraja a do okresu s rovnakým názvom ako má mesto, čiže okresu Považská Bystrica. Tento okres sa skladá z 28 obcí, pričom za obec sa považuje vidiecka obec, mesto a mestské časti. Okres Považská Bystrica mal ku koncu roku 2016 počet obyvateľstva 62 810 [34, 35].

Práve kvôli nádhernej prírode, ktorá obklopuje Považskú Bystricu, veľa ľudí, ktorí nie sú občanmi mesta sa rozhodlo si v okolí mesta nechať postaviť aspoň chatku, poprípade víkendový dom, čo prispieva k neustálemu využívaniu firiem zaoberajúcim sa stavebníctvom a službami s tým spojenými.

2.2.2 Cieľový zákazníci

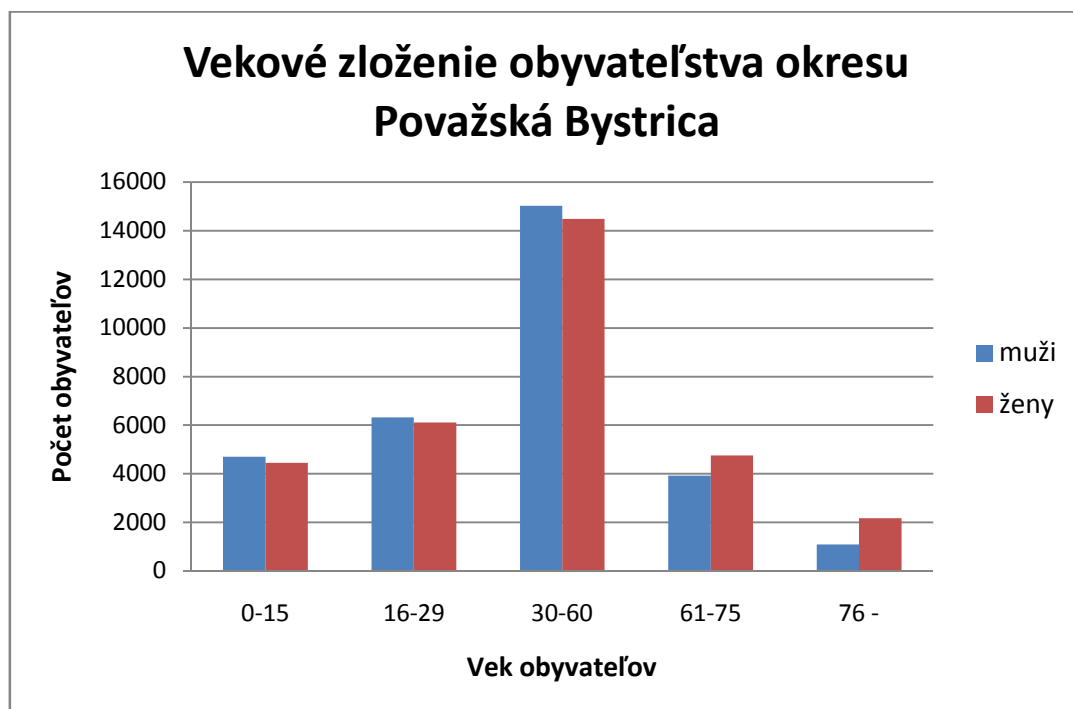
Podnikateľ po rozšírení svojho podnikania o jedného zamestnanca bude mať dve skupiny zákazníkov.

Jednou skupinou zákazníkov sú muži, vo veku približne 30 – 60 rokov, ktorí sú jednak už vo veku kedy sa osamostatnili od svojich rodičov, tým pádom potrebujú vyriešiť vlastné bývanie a zároveň majú dostatočné finančné prostriedky k tomu aby realizovali svoje stavebné plány. Taktiež sú v tejto skupine muži, ktorí majú vyriešené bývanie ale chcú mať ešte postavenú víkendovú chatku, poprípade majú záujem o určitú prestavbu svojej nehnuteľnosti. Táto skupina zákazníkov môže, bez zainteresovania väčšej stavebnej spoločnosti, osloviť podnikateľa a využiť jeho služby. Vybranou skupinou sú muži a nie ženy práve preto, že muži sú tí v domácnosti, ktorí vybavujú záležitosti týkajúce sa stavby.

Druhou skupinou zákazníkov sú stavebné spoločnosti, ktoré majú betonárky v okrese Považská Bystrica. Tieto spoločnosti môžu využiť služby podnikateľa pri svojich väčších stavebných zákazkách. Podnikateľ už v súčasnosti spolupracuje s niektorými z týchto spomínaných stavebných spoločností, takže môže využiť tieto kontakty aj pri získavaní zákaziek pre svojho zamestnanca ale samozrejme môže sa obrátiť aj na spoločnosti s ktorými ešte nespolupracoval. Vďaka zamestnancovi môže uspokojiť viacero zákaziek v tom isto čase ale zároveň je tu možnosť sa podieľať aj na väčších stavebných projektoch, ktoré sú vzdialenejšie od mesta Považská Bystrica, čiže je pri týchto projektoch nutné niekoľko dní ostať mimo mesta. Podnikateľ kvôli rodine nechcel využívať tieto ponuky, aj keď boli finančne lákavé, vďaka zamestnancovi sa mu teraz otvoria ďalšie možnosti z čoho vyplýva ďalší prísun financií.

Ako už bolo vyššie uvedené v okrese Považská Bystrica je 62 810 obyvateľov z toho 30 949 je mužov a 31 861 je žien. Údaje o vekovom zložení obyvateľstva z roku 2016 ešte nie sú dostupné, preto sú v tejto práci využité údaje k 31. 12. 2015. Mužov, ktorí sú vo veku 30 – 60 rokov býva v okrese Považská Bystrica 15 019. Týchto 15 019 osôb, tým pádom takmer 24 % z celkového počtu obyvateľov tohto okresu, predstavuje pre skúmaného podnikateľa potenciálnych zákazníkov v okrese Považská Bystrica. V nižšie uvedenom grafe je zobrazené vekové zloženie obyvateľstva skúmaného okresu. Obyvateľstvo je rozdelené do piatich vekových skupín, tak aby jednou z nich bola spomínaná skupina 30 až 60 rokov, ktorá predstavuje potenciálnych zákazníkov. Z grafu je evidentné, že vyššie spomínanú skupinu mužov vo veku 30 až 60 rokov,

ktorá predstavuje 24 % celkového počtu obyvateľov, je najpočetnejšia so všetkých skúmaných skupín [35].



Graf 1: Vekové zloženie obyvateľstva [Zdroj: vlastné spracovanie podľa 35]

Do druhej skupiny zákazníkov spadajú väčšie stavebné firmy, ktoré majú v okrese Považská Bystrica postavené vlastné betonárky. Tieto spoločnosti môžu využiť služby podnikateľa a jeho zamestnanca na väčších stavebných projektoch, ktoré majú. V okrese Považská Bystrica sa nachádzajú tri hlavné stavebné spoločnosti s vlastnými betonárkami. Týmto spoločnosťami sú TBG Doprastav a.s., MRA betón s.r.o. a POVATECH a.s., s ktorými už podnikateľ buď spolupracoval alebo aj momentálne spolupracuj. Najväčšou z nich, čo sa týka objemu výroby betónu, je firma MRA betón s.r.o., ktorá je schopná vyrobiť 100 m³ betónu za hodinu, po nej nasleduje TBG Doprastav a.s., tá je schopná vyrobiť 80 m³ betónu za hodinu a pomerne malou je betonárka POVATECH a.s. pri jej kapacite výroby niečo viac ako 420 m³ betónu za 24 hodín, čo sa rovná 17,5 m³ betónu za hodinu [36, 37, 38].

Vyššie spomínaná druhá skupina zákazníkov je pre podnikateľa významnejšia, pretože mu tieto spoločnosti môžu poskytnúť zákazky na väčších projektoch, ktoré trvajú dlhšie dobu a tým pádom nesú so sebou istotu stabilného príjmu na dlhšie obdobie. Tým pádom podnikateľ potrebuje hlavne osloviť tieto firmy, nadviazať alebo prehĺbiť s nimi

spoluprácu, aby mal istotu získania dlhodobých zákaziek pre seba a svojho zamestnanca. Vďaka tomu, že bude zamestnávať jedného zamestnanca im môže ponúknuť viac flexibility ako doteraz a, ako už bolo aj vyššie spomenuté, možnosť práce aj na zákaziek vzdialených od okresu Považská Bystrica.

Z predchádzajúcich podnikateľových skúsenosti je zrejmé, že sú mu schopné tieto spoločnosti zabezpečiť zákazky. Avšak v zimnom období musí podnikateľ počítať s tým, že nebude pracovať. Pretože kvôli mrazom sa nepracuje na veľa stavbách. Samozrejme obdobie kedy sa dá pracovať závisí od počasia ale podľa viacročných podnikateľových skúseností sa dá povedať, že môže podnikateľ s príjmom počítať od marca po december.

2.3 SLEPT analýza

V tejto podkapitole je venovaný priestor analýze širšieho okolia podniku. To konkrétne pomocou analýzy piatich faktorov, ktorými sú sociálne, legislatívne, ekonomické, politické a technologické faktory.

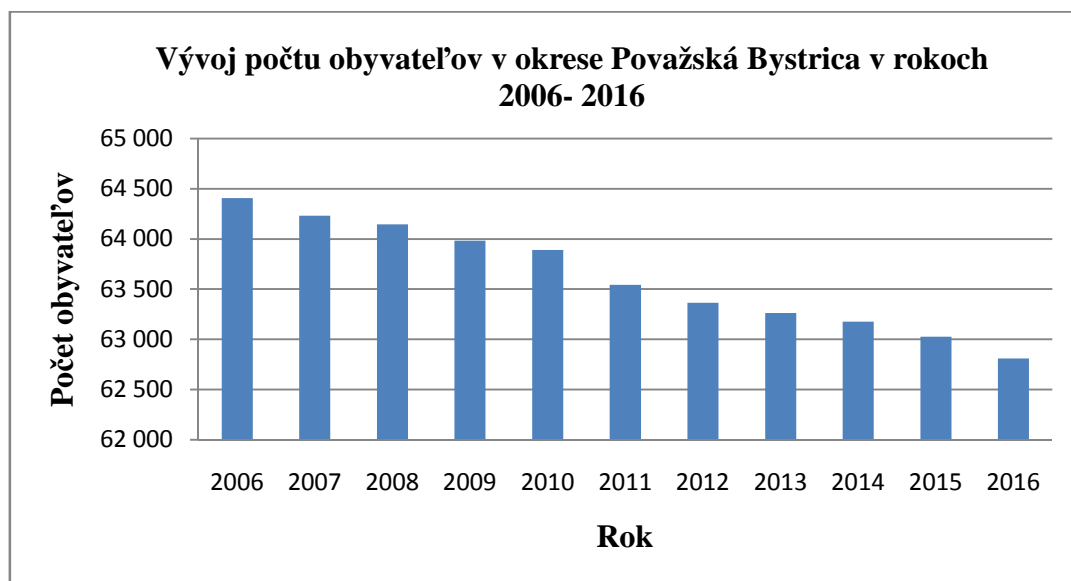
2.3.1 Sociálne faktory

Ako už bolo v teoretických východiskách spomenuté medzi významné sociálne faktory patria, demografické faktory, životná úroveň ale aj životný štýl.

Slovenská republika je rozdelená do 8 samosprávnych krajov a 79 okresov. Okres Považská Bystrica sa nachádza v Trenčianskom kraji a je tretím najväčším okresom z tohto kraja, po okrese Prievidza a Trenčín. Samotné mesto Považská Bystrica je pätnáste najväčšie mesto na Slovensku, čo sa týka počtu obyvateľov [39, 40].

V nasledujúcom grafe je zobrazený vývoj počtu obyvateľov v okrese Považská Bystrica v rokoch 2006 až 2016, v grafe, pri každom roku, sa využívajú dáta stavu trvale bývajúceho obyvateľstva v danom okrese na konci skúmaného obdobia, tým pádom na konci toho daného skúmaného roku. Ako môžeme vidieť z grafu, počet obyvateľov v okrese Považská Bystrica klesá, čo nie je veľmi priaznivý vývoj pre podnikateľov v danom okrese. Poklesy však nie sú veľmi veľké, čo je pozitívne. Poklesy sa pohybujú približne od 0,13 % do 0,55 %. Nedá sa povedať, že by sa medziročný pokles znižoval

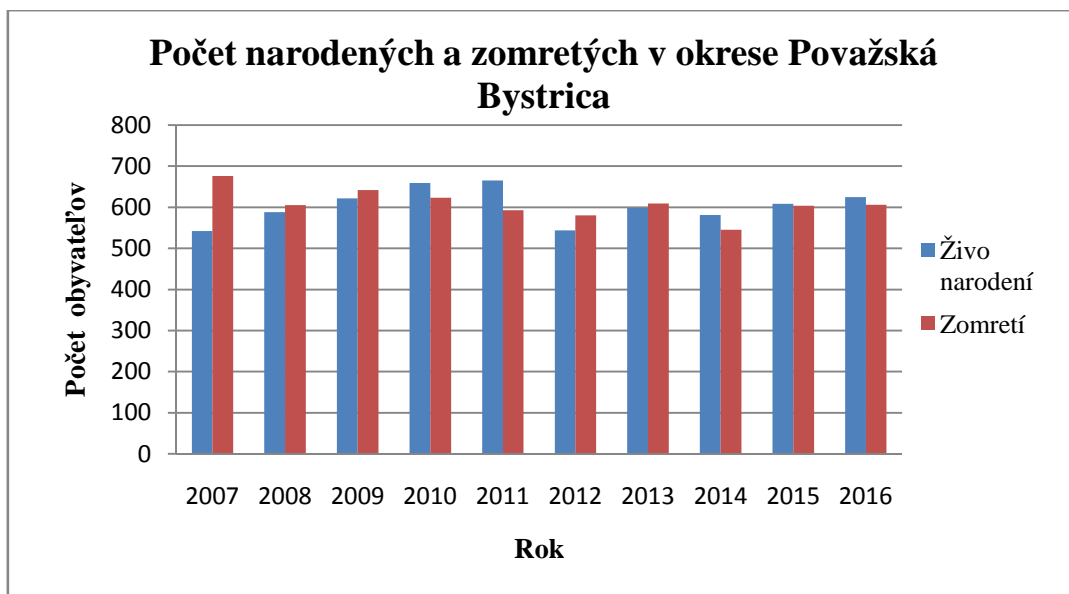
alebo zvyšoval. Niektoré roky sa hodnota medziročného poklesu znižovala, potom sa opäť zvýšila a takto sa to striedalo v skúmanom období.



Graf 2: Vývoj počtu obyvateľov [Zdroj: vlastné spracovanie podľa 35]

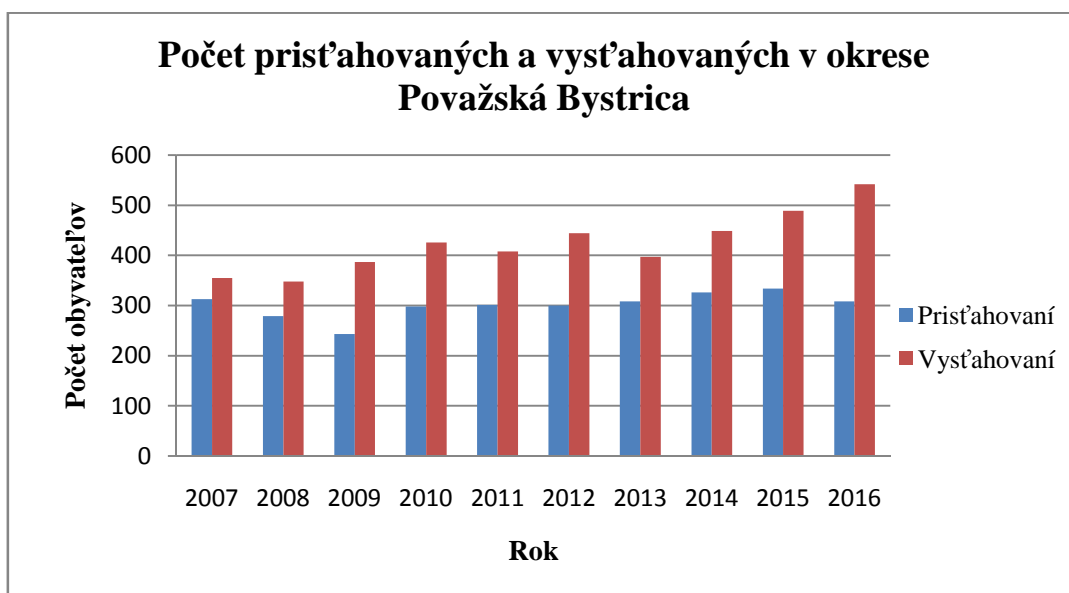
Na vývoj počtu obyvateľov vplýva jednak to koľko ľudí sa narodilo a koľko zomrelo v daných rokoch a zároveň aj to koľko ľudí sa prisťahovalo na trvalý pobyt a koľko ľudí sa odsťahovalo z trvalého pobytu v danom okrese.

V nasledujúcom grafe je zobrazený počet živo narodených a zomretých obyvateľov v skúmaných rokoch. Rozdiel medzi týmito hodnotami tvorí prirodzený prírastok obyvateľstva v danom období. Z grafu je vidieť, že prvé tri roky a v roku 2012 viac ľudí zomrelo ako sa narodilo, hodnota prirodzeného prírastu je záporná, v ďalších rokoch sa buď viac ľudí narodilo ako zomrelo alebo boli tieto hodnoty veľmi vyrovnané a len o trochu viac ľudí zomrelo v porovnaní s prvými tromi rokmi a rokom 2012.



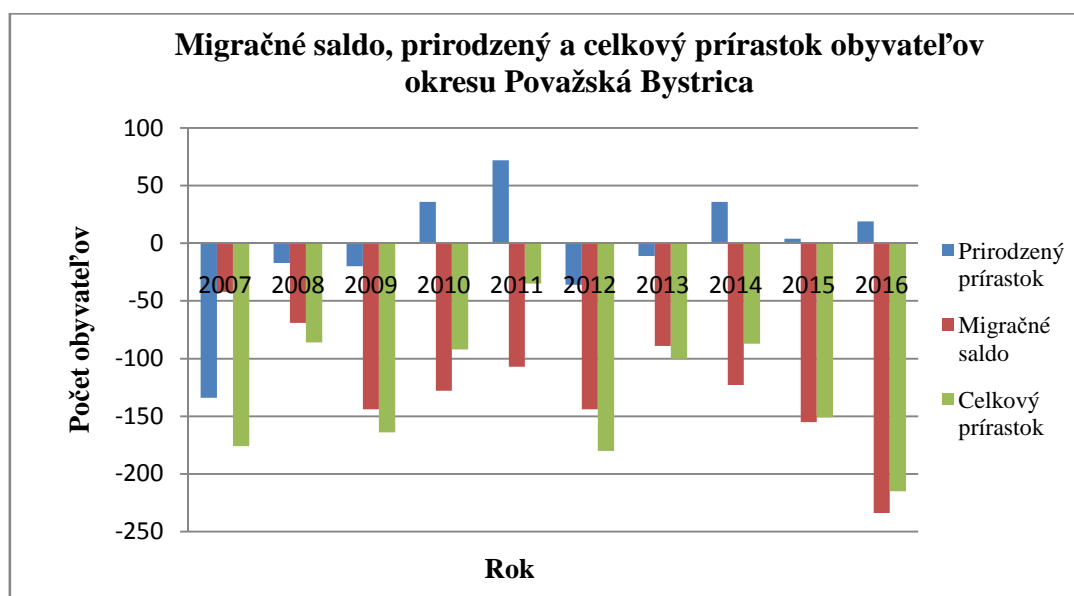
Graf 3: Živo narodení a zomretí [Zdroj: vlastné spracovanie podľa 35]

Z nasledujúceho grafu je zrejmé, že v každom roku sledovaného obdobia bola hodnota vyst'ahovaných obyvateľov väčšia ako hodnota prísťahovaných obyvateľov. Toto záporné migračné saldo má veľký vplyv na celkovom zápornom prirodzenom prírastku. Aj keď, ako bolo v grafe vyššie uvedené, v niektorých rokoch sa viac ľudí narodilo ako zomrelo, takže prirodzený prírastok bol kladný, záporná hodnota migračného prírastku v daných rokoch bola väčšia. Taktiež z grafu vidíme, že odliv obyvateľov postupne narastá, čo nie je pozitívny trend.



Graf 4: Prísťahovaní a vyst'ahovaní [Zdroj: vlastné spracovanie podľa 35]

V nasledujúcom grafe je zobrazený prirodzený prírastok obyvateľstva, migračné saldo a celkový prírastok. Ako bolo už vyššie spomenuté prirodzený prírastok je rozdiel medzi počtom narodených a zomretých, migračné saldo je rozdiel medzi počtom prisťahovaných a odsťahovaných. Súčet prirodzeného prírastku a Migračného salda predstavuje celkový prírastok obyvateľstva. Okrem roku 2007 malo záporné migračné saldo väčší vplyv na záporný celkový prírastok ako prirodzený prírastok.



Graf 5: Migračné saldo, prirodzený a celkový prírastok [Zdroj: vlastné spracovanie podľa 35]

Ako bolo už aj vyššie spomenuté, čo sa týka vekového zloženia obyvateľstva, najpočetnejšou skupinou sú muži vo veku 30 až 60 rokov, ktorí tvoria 24 % celkového počtu obyvateľov. Táto skupina je zároveň aj cieľovou skupinou podnikateľa.

Okrem demografického hľadiska je dôležitá aj životná úroveň obyvateľstva na ktorú vplýva aj najvyššie dokončené vzdelanie obyvateľstva. V nasledujúcej tabuľke je obyvateľstvo rozdelené podľa pohlavia a podľa najvyššieho dokončeného vzdelania. Dostupné údaje o vzdelaní sú z posledného sčítania obyvateľov, domov a bytov z roku 2011, tie sú teda uvádzané v tejto tabuľke. V okrese Považská Bystrica je 8 807 obyvateľov bez vzdelania, čo predstavuje 13,86 %. Toto percento môže pôsobiť veľmi vysoko ale musíme prihliadať na to že do tejto skupiny patria aj deti v predškolskom veku. Vysokoškolské vzdelanie má ukončených 7 977 obyvateľov okresu Považská Bystrica, to predstavuje 12,55 % obyvateľstva, čo je o trochu nižšie ako je celoslovenská hodnota, kde 13,86 % obyvateľov má dokončené vysokoškolské

vzdelanie. Okrem dokončeného vysokoškolského vzdelania je nižšia hodnota percenta obyvateľov s dokončeným základným, úplným stredným všeobecným, vyšším odborným vzdelaním a bez školského vzdelania, v porovnaní s percentom obyvateľov pri týchto kategóriách pre celé Slovensko. Ostatné kategórie majú vyššie percentuálne zastúpenie v okrese Považská Bystrica ako na Slovensku [41].

Tabuľka 1: Obyvateľstvo okresu Považská Bystrica podľa pohlavia a stupňa najvyššieho dosiahnutého vzdelania [Zdroj: vlastné spracovanie podľa 41]

	muži	ženy	spolu
Základné	3 009	4 946	7 955
Učňovské (bez maturity)	5 205	3 467	8 672
Stredné odborné (bez maturity)	4 327	3 335	7 662
Úplné stredné učňovské (s maturitou)	1 798	948	2 746
Úplné stredné odborné (s maturitou)	6 428	7 826	14 254
Úplné stredné všeobecné	846	1 627	2 473
Vyššie odborné vzdelanie	245	506	751
Vysokoškolské	3 713	4 264	7 977
Bez školského vzdelania	4 504	4 303	8 807
Nezistené	1 144	1 109	2 253
Úhrn	31 219	32 331	63 550

Okrem vzdelania je dôležité aj to koľko obyvatelia zarábajú. Priemerná mesačná nominálna mzda na Slovensku vo štvrtom štvrtroku 2016 dosiahla hodnotu 990 eur, čo znamená, že oproti tretiemu kvartálu rástla o 1% a medziročne vzrástla o 3,6 %. V Trenčianskom kraji mala priemerná mesačná nominálna mzda za štvrtý kvartál hodnotu 922 eur, čo je približne o 6,87 % menej ako je priemerná hodnota na Slovensku. To že priemerná mesačná mzda na Slovensku stúpa môžeme považovať za pozitívny trend [42].

2.3.2 Legislatívne faktory

Ako už bolo aj v teoretickej časti povedané podnikanie vymedzuje zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník a živnosťou sa zaoberá zákon č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní. Samozrejme nie len tieto základné zákony, ktoré vymedzujú samotné podnikanie a živnosť ale aj iné zákony treba brať v úvahu pri podnikaní. Ďalšie dôležité zákony pre podnikateľa sú nasledujúce:

- Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov

- Zákon č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty
- Zákon č. 508/2004 Z. z. o zdravotnom poistení
- Zákon č. 395/2012 Z. z. zmena zákona o dani z príjmov a zákona o zdravotnom poistení
- Zákon č. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení
- Zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve
- Zákon č. 311/2001 Z. z. zákonník práce, v znení neskorších predpisov ako zákon č. 479/2007 Z. z.
- Zákon č. 124/2006 Z. z. o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci
- Zákon č. 355/2007 Z. z. o ochrane, podpore a rozvoji verejného zdravia v znení neskorších predpisov
- Zákon č. 663/2007 Z. z. o minimálnej mzde

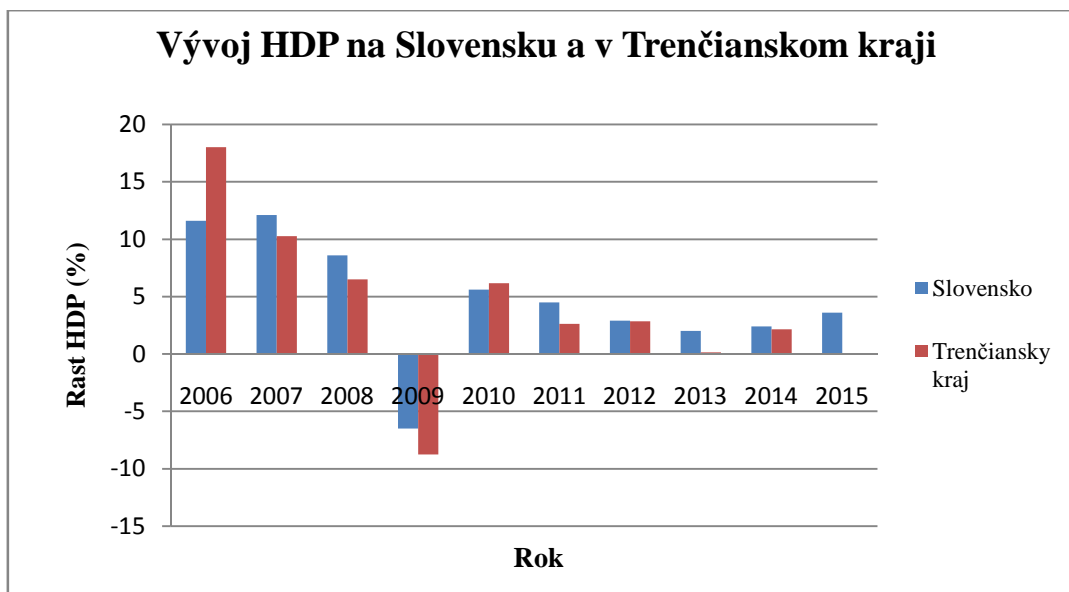
Ešte sú tu zákony spojené s predmetom činnosti, ktorým je vnútroštátna nákladná doprava. K tomuto predmetu podnikania sa vzťahuje zákon č. 56/2012 Z. z. o cestnej doprave. Vnútroštátne predpisy definované v tomto zákone nie sú však jediné, ktoré musí prevádzkovateľ rešpektovať, taktiež je viazaný aj predpismi Európskej Únie. Musí teda rešpektovať Nariadenie Európskeho parlamentu a Rady (ES) č. 1071/2009 z 21. Októbra 2009. Z týchto predpisov vyplývajú na dopravcu tieto požiadavky:

- Musí byť bezúhonný a mať vek minimálne 21 rokov
- Musí byť zapísaný v Obchodnom registri a mať oprávnenie na podnikanie
- Musí byť finančne spoľahlivý
- Musí byť odborne spôsobilý
- Musí mať technickú základňu
- Ďalšou podmienkou je prepravný poriadok
- Na záver musí preukázať vlastníctvo vozidiel

Ako môžeme vidieť táto podnikateľská činnosť vyžaduje nemálo povinností, ktoré treba splniť k získaniu povolení a licencií [43, 44].

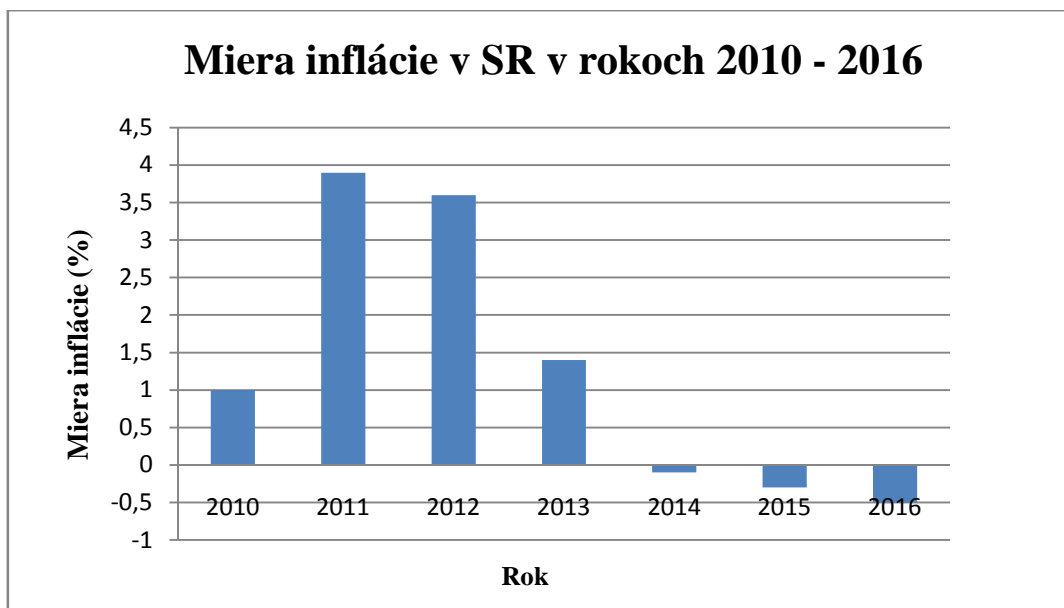
2.3.3 Ekonomické faktory

Z ekonomického hľadiska je dôležitý vývoj HDP, inflácie a nezamestnanosti. Podľa Štatistického úradu HDP na Slovensku dlhodobo narastá, táto veličina bola sledovaná od roku 1995 až po rok 2015 a okrem roku 2009, kedy HDP kleslo o približne 6,5 %, každý rok narástla. V roku 2015 hodnota HDP v bežných cenách bola 78 685,6 mil. Eur, čo predstavuje nárast o približne 3,6 % oproti roku 2014. Údaje o výške HDP v Trenčianskom kraji pre rok 2015 nie sú na stránkach Štatistického úradu zverejnené, posledný rok, ktorý je pre tento kraj zverejnený na stránkach je rok 2014. V tom roku malo HDP v bežných cenách v Trenčianskom kraji hodnotu 7 178,593 mil. Eur, čo predstavovalo nárast oproti roku 2013 o približne 2,15 %. Pre porovnanie bolo HDP na Slovensku v roku 2014 vo výške 75 946,4 mil. Eur. Táto hodnota predstavuje nárast o približne 2,4 % oproti roku 2013. Čo sa týka nárast hodnoty HDP v Trenčianskom kraji, aj keď bol v porovnaní z hodnotou na Slovensku nižší, pozitívne je, že tento nárast nebol nižší o veľa. V nasledujúcom grafe je zobrazený vývoj HDP pre roky 2006 až 2015, pričom graf porovnáva medziročné nárasty (pokles) v percentách pre celé Slovensko a pre Trenčiansky kraj. Ako už bolo vyššie spomenuté údaj z roku 2015 nie je pre Trenčiansky kraj zverejnený, zároveň v grafe vidieť, že v roku 2013 bolo naozaj nízke HDP, konkrétne je na hodnote 0,142 %, čo bol najnižší nárast za sledované obdobie, avšak v grafe táto hodnota pôsobí ako nulová. Ako už bolo aj vyššie spomenuté a je to aj čitateľné z grafu, jediný pokles bol zaznamenaný v roku 2009, pričom pokles v Trenčianskom kraji bol väčší ako pokles na Slovensku. Taktiež je zrejmé z grafu, že nárasty v Trenčianskom kraji sú nižšie ako na Slovensku, okrem rokov 2006 a 2010, kedy tomu bolo naopak [45].



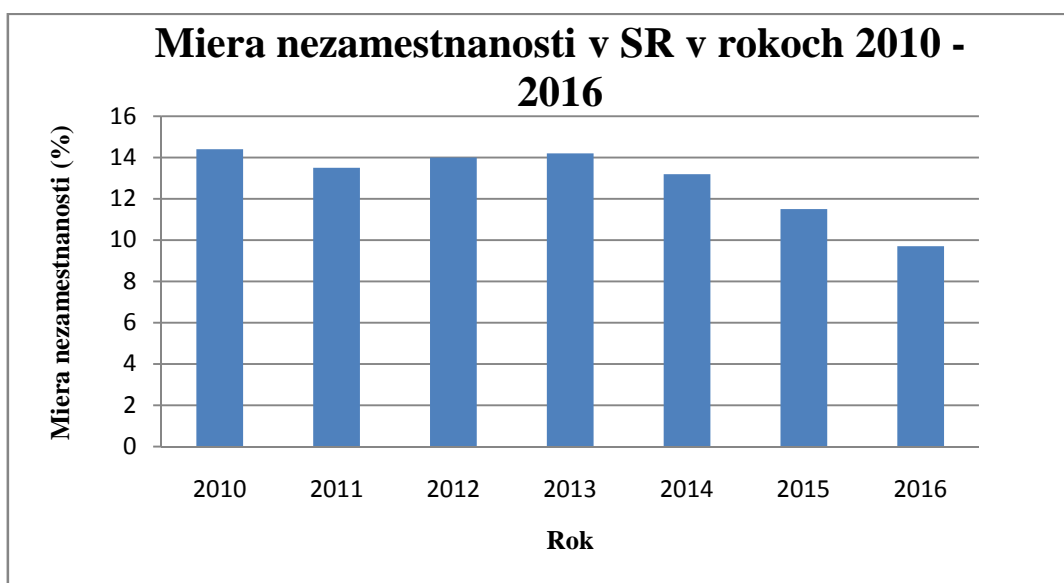
Graf 6: HDP v SR a v Trenčianskom kraji [Zdroj: vlastné spracovanie podľa 45]

V nasledujúcom grafe je zobrazený vývoj miery inflácie na Slovensku v rokoch 2010 až 2016. Ako je z grafu vidieť najväčšia inflácia na území Slovenska bola v roku 2011 kedy predstavovala 3,9 %. Po tomto roku inflácia klesala avšak v roku 2014 sa dostala do záporných hodnôt a od vtedy toto záporné číslo na území Slovenska narastalo. V roku 2016 bola inflácia -0,5 %. Na túto situáciu má vplyv celkové dianie v eurozóne, medziročná inflácia v eurozóne v máji 2016 bola tiež záporná a to konkrétne na hodnote -0,1 %. Najviac k tejto zápornej miere inflácie prispelo znižovanie cien palív pre dopravu, vykurovacieho oleja a plynu. Záporná hodnota inflácie čiže deflácia, síce reálnu hodnotu peňazí zvyšuje ale nie je to z dlhodobého hľadiska tak pozitívny ukazovateľ ako by sa na prvý pohľad mohlo zdať. Tento stav zapríčiňuje, že firmy neinvestujú a spotrebiteľ a nenakupujú, respektíve nakupujú len čo je nevyhnutné, lebo si uvedomujú, že ak počkajú tak za určité časové obdobie sú schopní za tie isté peniaze kúpiť viac. Toto je pre ekonomiku veľmi nepriaznivé a môže to viesť až k recesii [46, 47, 48].



Graf 7: Miera inflácie v SR [Zdroj: vlastné spracovanie podľa 46]

V nasledujúcom grafe je zobrazený vývoj miery nezamestnanosti na Slovensku v rokoch 2010 až 2016.



Graf 8: Miera nezamestnanosti v SR [Zdroj: vlastné spracovanie podľa 49]

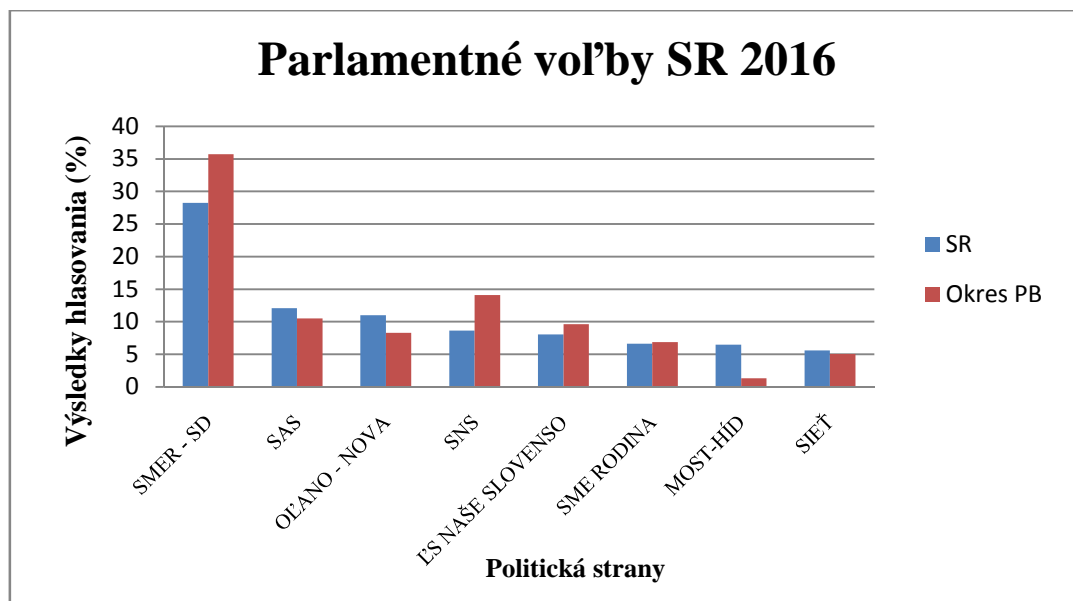
Z grafu je vidieť, že sa miera nezamestnanosti pohybovala v hodnotách okolo 14 a 13 % v posledných rokoch však začala klesať. V roku 2015 bola hodnota miery nezamestnanosti 11,5 % a v roku 2016 klesla ešte viac a to na hodnotu 9,7 %. Klesajúci trend miery nezamestnanosti je pozitívny. Čím viac ľudí je zamestnaných, tým viac ľudí ma financie, ktoré môžu využiť na spotrebu a investície, čo prospieva ekonomike

a samozrejme je to dobré pre podnikateľský sektor, keďže ak budú mať ľudia peniaze, vďaka tomu, že sú zamestnaní, tým viac môžu využívať služby podnikateľského sektoru [49].

2.3.4 Politické faktory

Podnikatelia taktiež musia sledovať dianie na politickej scéne, aby vedeli aké majú programy jednotlivé politické strany a ako legislatívne zmeny z toho vyplývajú alebo môžu nastať v budúcnosti. Vzhľadom k tomu, že je Slovensko členom Európskej únie je potrebné mať aj prehľad o politickej situácii v EU, ktorá taktiež rôznymi nariadeniami vplýva na politický sektor. Konkrétne pre dopravcu sú to Nariadenie Európskeho parlamentu a Rady (ES) č. 1071/2009 z 21. Októbra 2009, ako už bolo aj vyššie v legislatívnej časti spomenuté.

Na Slovensku boli posledné parlamentné voľby v roku 2016, kedy bola volebná účasť na hodnote 59,82 % z oprávnených voličov, pričom voľby vyhrala politická strana s názvom SMER-SD s 28,28 % hlasov. Ďalšie strany, ktoré splnili podmienku získania 5 % hlasov voličov, a tým pádom sa dostali do parlamentu Slovenskej republiky sú politické strany SAS, OĽANO-NOVA, SNS, ĽS NAŠE SLOVENSKO, SME RODINA, MOST-HÍD a SIEŤ, v tomto poradí. Na nasledujúcom grafe sú zobrazené výsledky týchto volieb aj s pridelenými percentami pre jednotlivé politické strany. Taktiež sú na tomto grafe porovnané celoslovenské výsledky s výsledkami v okrese Považská Bystrica [50].



Graf 9: Výsledky parlamentných volieb [Zdroj: vlastné spracovanie podľa 50, 51]

Z grafu je zrejmé, že aj v okrese Považská Bystrica voľby vyhrala politická strana SMER-SD, avšak získala väčšie percentuálne zastúpenie v porovnaní s celým Slovenskom, konkrétne získala 35,74 %. Taktiež by sa na základe výsledkov v okrese Považská Bystrica do parlamentu nedostala politická strana MOST-HÍD, ktorá tu nespĺnila podmienku 5 %, získala totiž len 1,34 % [50, 51].

Vzhľadom k tomu, že posledné voľby boli v roku 2016, je zrejmé, že čo sa týka politickej sféry najbližšie tri roky sa neočakávajú extrémne zmeny, keďže sa vláda orientuje momentálne podľa programového vyhlásenia, ktoré bolo vytvorené na roky 2016 až 2020. Podľa tohto programového vyhlásenia vláda a rezort hospodárstva považujú malé a stredné podniky za kľúčové pre ekonomický rast a rozvoj v regiónoch. Preto sa vláda v tomto vyhlásení zaviazala k vytvoreniu lepšieho podnikateľského prostredia pre malých a stredných podnikateľov a k ich podpore. Budú sa taktiež snažiť o zlepšenie informovanosti ako podnikateľov tak aj spotrebiteľov.

Čo sa týka samotného sektora stavebníctva a dopravy, vláda sa chce venovať výstavbe a modernizácii infraštruktúry, vďaka tomu sa môžu očakávať príležitosti v podobe väčších štátnych zákaziek. Jedným z ďalších cieľov je zjednodušiť pravidlá a skrátiť stavebné konanie, vďaka čomu sa môžu viacerí ľudia rozhodnúť začať s určitým druhom stavby, čo opäť prináša viac zákazníkov do stavebného sektora. Zároveň sa chce vláda zamerať aj na zníženie administratívnej záťaže pri uvádzaní cestných

vozidiel do premávky pre podnikateľov, ktorí podnikajú v doprave, v stavebníctve a cestovnom ruchu a taktiež zníženie administratívnej záťaže podnikateľov v oblasti daní [52].

2.3.5 Technologické faktory

Technologické hľadisko je tiež veľmi dôležité pre podnikateľov, jednak aby boli konkurencieschopní a zároveň aby spĺňali zákonom dané podmienky. V oblasti vnútroštátnej dopravy je najdôležitejší technický stav samotného vozidla. Vozidlo musí spĺňať podmienky dané zákonom, ktoré sú pravidelne overované technickou a emisnou kontrolou. Taktiež je dôležitá technická základňa, čo je miesto kde je možné prevádzkovať technickú údržbu a taktiež toto miesto slúži na parkovanie, pre jedno vozidlo je potrebná minimálna plocha 60 m². Podnikateľ môže byť vlastníkom tohto miesta alebo môže mu ho môže niekto prenajímať [44].

Rovnako je pre podnikateľa dôležité akú kapacitu má dané vozidlo, koľko betónu je schopné prepraviť na jednu jazdu. Ako je dôležitý aj typ domiešavača, existujú vozidlá, ktoré sú tak povediac len domiešavače a potom takzvané PUMI, čo je domiešavač aj s nainštalovanou pumpou betónu, ktorá umožňuje čerpanie betónu. Vďaka tejto pumpe sa môže betón priamo z vozidla odčerpať na presne určené miesto. Na niektorých stavbách je vyslovené nutné využiť tento typ domiešavača. Kapacita vozidla a typ vozidla pomáhajú podnikateľovi konkurovať, ostatným podnikateľom [53].

2.4 Porterova analýza

Ako už bolo aj v teoretických východiskách spomenuté táto analýza sa zaoberá odvetvím, čiže užšie vonkajšie prostredie. Pomocou tejto analýzy podnikateľa zistia ako sú na tom v odvetví v porovnaní so svojou konkurenciou a aké hrozby môžu z danej situácie vyplývať. Analyzovanými budú zákazníci, dodávatelia, novo vstupujúci konkurenti, substitúty a konkurenčné prostredie v odvetví v súčasnosti.

2.4.1 Vyjednávacia sila zákazníkov

Prvou skupinou zákazníkov, využívajúcich služieb podnikateľa, sú stavebné spoločnosti, ktoré vlastnia betonárky v okrese Považská Bystrica a s ktorými zároveň budem mať podnikateľ dohody o spolupráci. Vzhľadom k tomu, že sú stavebné

spoločnosti podstatne väčšie ako je samotný podnikateľ, majú voči nemu silnú vyjednávaciu pozíciu. Preto je dôležité aby podnikateľ poukázal na svoje kvality, či už sa jedná o jeho vodičské schopnosti, flexibilitu alebo komunikáciu s konečným zákazníkom. Výhoda, ktorú podnikateľ má, je že už spolupracuje, alebo v minulosti spolupracoval, s väčšinou so spomínaných firiem, tým už má s nimi vybudovaný vzťah a môže nadviazať na podmienky, ktoré dohodli v minulosti. Zároveň tieto spoločnosti už vedia o jeho kvalitách a o tom, že je spoľahlivý.

Druhou skupinou zákazníkov sú muži vo veku 30 až 60 rokov, ktorí budú využívať služby podnikateľa na ich súkromné stavby domov, chatiek, prestavby a podobne. Vyjednávacía sila týchto zákazníkov nie je príliš veľká, ceny betónu sú určené dodávateľmi, tým pádom sa tu nevyskytuje veľký priestor pre zákazníkov na zjednávanie nižšej ceny.

2.4.2 Vyjednávacía sila dodávateľov

Podnikateľ má dodávateľov betónu, ktorých využíva v prípadoch keď jeho služby nevyužívajú väčšie stavebné spoločnosti, ale keď vozí betóny na stavby súkromných majiteľov, ktorí ho oslovili priamo. Podnikateľ využíva ako svojich dodávateľov betonárky, ktoré figurujú ako jeho zákazníci. To znamená, že v prípade kedy nepracuje na ich zákazkách, čiže kedy oni nevyužívajú jeho služby, ale ponúka svoje služby druhej skupine svojich zákazníkov, vyžíva tieto betonárky ako svojho dodávateľa betónu. Vďaka tomu, že tieto betonárky využívajú služieb podnikateľa, nemajú až tak veľkú vyjednávaciu silu, keďže majú záujem na udržaní dobrých vzťahov, respektíve majú k tomu dva dôvody, nie len kvôli udržaniu si podnikateľa ako svojho zákazníka, ktorému dodávajú betón ale aj udržania si ho ako poskytovateľa svojich služieb.

Okrem dodávateľov betónu má podnikateľ aj dodávateľov náhradných dielov, ktorých využíva v prípade opravy svojho vozidla. Vzhľadom k tomu, že na trhu je dostatočné množstvo týchto dodávateľov, nie sú považovaní ako tí čo majú veľkú vyjednávaciu pozíciu. Strata jedného dodávateľa sa dá jednoducho nahradiť. Taktiež má živnostník aj dodávateľa nafty, je ním podnikateľ Juraj Richtárik. V okolí je veľa benzínových púmp preto nemá tento dodávateľ veľkú vyjednávaciu silu, chce si udržať svojich odoberateľov a práve preto im ponúka lepšie ceny ako na bežných pumpách.

2.4.3 Hrozba vstupu nových konkurentov

Hrozba toho, že by nová stavebná spoločnosť postavila svoju betonárku v okrese Považská Bystrica nie je moc vysoká, pretože jednak je tam pomerne dosť už existujúcich betonárok a zároveň to vyžaduje veľa povolení a licencií. Jednoduchšie by mohol vstúpiť na trh živnostník, ktorý by poskytoval svoje služby pre betonárky a zákazníkov, ktorí majú záujem stavať nejakú nehnuteľnosť. Ale aj tu sú určité bariéry vstupu, keďže podnikateľ musí splňať, ako už bolo aj v legislatívnych faktoroch SLEPT analýzy spomínané, rôzne zákonné podmienky aby získal povolenie a licenciu a samozrejme musí si zakúpiť domiešavač, čo predstavuje nemalý finančný náklad. Vzhľadom k tomu, že podnikateľ v tomto obore podniká už niekoľko rokov a má vybudované vzťahy so zákazníkmi a dodávateľmi, má oproti novo vstupujúcim potenciálnym konkurentom konkurenčnú výhodu v podobe dobre vybudovaných vzťahov, stálych zákazníkov a dôvery.

2.4.4 Hrozba substitútov

Veľa substitútov pre betón ako taký neexistuje, pri podnikaní sa dá za substitút betónu, ktorý konkrétny podnikateľ ponúka, považovať iný menej kvalitný a tým pádom aj lacnejší betón. Avšak ak zákazníkovi naozaj záleží na tom aby jeho stavba bola dobrej kvality a vydržala čo najdlhšie, nevyberie si menej kvalitný betón len kvôli cene. Zároveň pri veľa zákazkách nie je ani zo zákona povolený menej kvalitný betón, napríklad stavba mostov, kvôli bezpečnostným hľadiskám. V niektorých prípadoch môžu zákazníci zameniť betón za iný stavebný materiál ale týchto prípadov je málo a stále je viac tých kedy musia využiť betón, ako napríklad pri základoch stavby. Pre zákazníkov, ktorí robia menšie prestavby je tu možnosť si nakúpiť suroviny a zarobiť vlastný betón v malej miešačke priamo na stavbe, toto však pripadá v úvahu ak nepotrebujú betónu veľa a takýto prípad by ani pre samotného podnikateľa nebol zaujímavý, tým pádom tieto prípady ani nepovažuje za potenciálnych zákazníkov. Pre tieto dôvody podnikateľ nemusí cítiť veľké ohrozenie v podobe substitútov.

2.4.5 Konkurenčné prostredie v odvetví

V okrese Považská Bystrica pôsobia tri veľké stavebné spoločnosti, ktoré majú v tomto okrese svoje vlastné betonárky. Sú nimi, ako už bolo aj vyššie spomenuté, TBG

Doprastav a.s., MRA betón s.r.o. a POVATECH a.s., z týchto trochu spoločností má len spoločnosť MRA betón s.r.o., svoju vlastnú dopravu. Táto spoločnosť predstavuje teda pre podnikateľa aj zákazníka a dodávateľa, ako bolo vyššie spomínané, ale zároveň je aj konkurentom, keďže môže získať zákazky pre svojich zamestnancov o ktoré potom podnikateľ príde. Avšak vďaka stratégii podnikateľa, v ktorej sa orientuje na spoluprácu s touto spoločnosťou, nemusia prebiehať medzi nimi konkurenčné boje, všetko je to vyriešené v rámci ich dohôd o prideľovaní zákaziek.

V okrese Považská Bystrica samozrejme pôsobia aj spoločnosti, ktoré sa zameriavajú len na samotnú prepravu betónu bez toho aby vlastnili betonárku. Najväčšiu konkurenciu pre podnikateľa predstavuje spoločnosť VaV Trans s.r.o., ktorá pôsobí aj v tomto okrese, ďalšou konkurenciou je spoločnosť SESTAV, s.r.o., spoločnosť Jozef Križan AUTODOPRAVA s.r.o. a živnostník Juraj Richtárik.

Podnikateľ má teda v tomto okrese päť hlavných konkurentov, avšak veľkou výhodou pre podnikateľa je práve to, že už má dohody so spoločnosťami, ktoré sú mu schopné poskytnúť dostatočné množstvo zákaziek.

2.5 SWOT analýza

V tejto kapitole sú, na základe predchádzajúcich analýz, spracované silné a slabé stránky podnikateľa a zároveň aj hrozby z okolitého prostredia a odvetvia ale aj príležitosti ktoré mu okolie ponúka. Každý podnikateľ by mal mať spracovanú SWOT analýzu aby vedel aké má silné stránky, ktoré môže ešte viac upevniť ale zároveň aj aké má slabé stránky a ako môže zapracovať na tom aby ich eliminoval. Rovnako musí vedieť aké hrozby mu hrozia aby bol pripravený a tak znížil alebo eliminoval negatívny dopad na svoj podnik. Zároveň je potrebné aby vedel aj o príležitostiach, ktoré sa mu môžu naskytnúť, aby ich dokázal plnohodnotne využiť.

V nasledujúcej tabuľke sú vypísané konkrétne silné stránky, ktoré podnikateľ má, slabé stránky na ktoré by sa mal podnikateľ zamerať aby ich buď úplne eliminoval alebo aspoň minimalizoval. Taktiež sú v spodnej časti tabuľky vypísané konkrétne príležitosti, ktoré podnikateľovi ponúka okolie a ktoré by mal využiť ale aj konkrétne hrozby z okolia, o ktorých musí podnikateľ vedieť aby bol na ne pripravený a tým pádom ich

dopad nebol tak závažný. Práve pre jednoduchšiu prehľadnosť sa pri SWOT analýze využíva tento tabuľkový zápis.

Tabuľka 2: SWOT analýza podnikateľa [Zdroj: vlastné spracovanie]

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilita. • Vybudované vzťahy so stavebnými spoločnosťami. • Vodičské zručnosti. • Dlhoročné pôsobenie v odvetví. • Stabilná zákaznícka základňa. • Výhodná cenová politika. • Disponovanie rôznymi typmi domiešavačov 	<ul style="list-style-type: none"> • Slabý marketing. • Majiteľ nemá ekonomické vzdelanie. • Slabé počítačové schopnosti.
Príležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Rozšírenie pôsobenia za okres Považská Bystrica • Väčšia skupina potenciálnych zákazníkov. • Vládna výstavba a modernizácia infraštruktúry. • Zníženie administratívnej záťaže podnikateľov. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vstup novej konkurencie. • Zmeny v legislatíve. • Zvýšenie odlivu obyvateľstva. • Zvýšenie dodávateľských cien. • Zníženie počtu zákaziek

Už v minulosti podnikateľa sa preukázalo, že je veľmi flexibilný a schopný reagovať na zmeny na trhu, čo je preňho veľká výhoda. V súčasnosti, keď ešte aj zamestnáva jedného zamestnanca, ktorému nevádi za zákazkami cestovať aj väčšie vzdialenosti a prespávať tam je ešte viac flexibilný ako predtým a môže využiť rôzne typy zákaziek. Vybudované vzťahy so stavebnými spoločnosťami mu dávajú veľkú výhodu pri diskutovaní o dohodách spolupráce a samozrejme podnikateľ by mal aj naďalej pracovať na udržiavaní a prehľbovaní týchto dobrých vzťahov. Podnikateľ je vo svojom obore a mieste pôsobenia známy tým, že je naozaj dobrý šofér, ktorý dokáže zvládnuť aj stavby nachádzajúce sa v menej dostupnom prostredí. Napríklad pri betónovaní základ na elektrické stožiare, ktoré sa nachádzali v kopci na ktorý sa ostatní šoféri báli ísť. Je dobré aby podnikateľ aj túto informáciu využíval pri dohadovaní zákaziek. Vďaka tomu, že podnikateľ v odvetví pôsobí viac rokov, je schopný svojim zákazníkom poskytnúť kvalitné služby. Ďalšou silnou stránkou je stabilná zákaznícka základňa, vďaka ktorej podnikateľ nemusí vynakladať veľké náklady na získavanie si zákazníkov a konkurenčný boj. Rovnako je silnou stránkou aj cenová politika podnikateľa, ktorý je,

vd'aka dohode so stavebnou spoločnosťou, schopný poskytnúť betón svojim zákazníkom o 30 % lacnejšie ako je cena na samotnej betonárke. Podnikateľ taktiež disponuje dvoma typmi domiešavačov, jeden je klasický domiešavač a druhý je typ PUMI, toto mu umožňuje naplniť viaceré typy zákaziek, keďže niektoré zákazky sa bez domiešavaču typu PUMI nedajú uskutočniť.

Jednou zo slabých stránok je slabý marketing, podnikateľ nemá žiadne webové stránky, ani neinzeruje v novinách, jediné čo využíva sú jeho vizitky a odporúčania od spokojných zákazníkov. Vďaka tomu, že má svoju zákaznícku základňu nie je v súčasnosti nutné aby venoval financie na vybudovanie svojej webovej stránky alebo inzerciu do novín. Majiteľ nemá ekonomické vzdelanie, avšak na druhú stranu už má v podnikaní dlhoročné skúsenosti, takže veľa byrokratických záležitostí spojených s podnikaním si vie zariadiť aj sám a o zvyšok sa mu postarajú za poplatok odborníci. V budúcnosti, ak by mal podnikateľ záujem, by sa dala táto situácia vyriešiť kurzami. Podnikateľ nie je veľmi zvyknutý na prácu na počítači, tým pádom ak by aj v budúcnosti mal webové stránky, alebo stránky na facebooku, mal by problém so správou týchto stránok, zároveň aj čo sa týka záležitostí spojených s bankovým účtom, všetko rieši priamo na pobočke banky a nevyužíva internet banking, vďaka ktorému by mohol ušetriť čas a námahu. Táto záležitosť sa dá vyriešiť jednoducho nejakým počítačovým kurzom.

Podnikateľ má vďaka zamestnancovi príležitosť na rozšírenie svojho pôsobenia mimo okres Považská Bystrica, čo mu samozrejme otvára priestor k väčšiemu počtu zákaziek. Ďalšia príležitosť je zväčšenie skupiny potenciálnych zákazníkov a to vďaka dvom faktorom, jedna vďaka znižujúcej sa miere nezamestnanosti, z čoho vyplýva, že viac ľudí bude mať finančné prostriedky a tým pádom možnosť postaviť si nehnuteľnosť. Druhý faktor je zjednodušenie pravidiel a skrátenie stavebného konania, čo plánuje zaviesť vláda v ich vládnom období. Toto taktiež môže vplývať na to, že viacerí ľudia sa rozhodnú postaviť nehnuteľnosť. Vláda taktiež plánuje výstavbu a modernizáciu infraštruktúry čo je veľká príležitosť na podieľaní sa na týchto stavebných projektoch. Tieto zákazky sú dlhodobé a tak je to príležitosť získania stabilného, dlhodobejšieho príjmu. Podnikateľ môže vďaka zníženiu administratívnej záťaže podnikateľov, ktoré má v pláne vláda, ušetriť čas a náklady.

Ako v každej podnikateľskej sfére aj v tomto prípade je tu hrozba vstupu novej konkurencie na trh. Avšak táto hrozba nie je príliš vysoká keďže na začatie tohto podnikania je potrebné veľa povolení a licencií. Aj keď zníženie administratívnej záťaže pri uvádzaní cestných vozidiel do premávky môže túto hrozbu trochu zväčšiť. Stále je tu však úvodný náklad spojený s kúpou domiešavača, ktorý nie je malý. Podnikateľ sa tejto hrozby nemusí až tak veľmi báť aj vzhľadom k tomu, že už má stabilných zákazníkov a dohody so stavebnými spoločnosťami, aby si ešte viac zaistil svoju pozíciu je potrebné aby aj naďalej pracoval na dobrých vzťahoch so zákazníkmi a stavebnými spoločnosťami a aby si vybavil dlhodobšie dohody. Taktiež aj zmeny v legislatíve môžu ohroziť podnikateľa a práve preto by mal stále sledovať dianie v politickej sfére a zmeny zákonov. Rovnako je aj hrozba, že trend odlivu obyvateľstva z okresu Považská Bystrica bude pokračovať a v horšom prípade sa tento trend ešte navýši, vtedy by samozrejme klesal počet potenciálnych zákazníkov. Dopad tejto hrozby je znížený práve tým, že podnikateľ zamestnáva zamestnanca, ktorý je ochotný pracovať aj mimo okresu Považská Bystrica. Zároveň by sa mohli zvýšiť aj dodávateľské ceny za betón, tým pádom by mohol stratiť podnikateľ niektorých zákazníkov, pre ktorých by boli nové ceny betónu príliš vysoké. Avšak vďaka dobrým vzťahom a dohodám so stavebnými spoločnosťami nie je táto hrozba príliš vysoká. Rovnako aj dodávateľia nafty a náhradných dielov by mohli zvýšiť ceny, avšak podnikateľ má na výber spomedzi viacerých dodávateľov, takže táto hrozba taktiež nie je príliš vysoká, keďže dodávateľia sa snažia aj svojou cenovou politikou udržať zákazníkov. V neposlednom rade je tu hrozba zníženia počtu zákaziek, ktorá však bola ponížená tým, že podnikateľ zamestnáva zamestnanca, vďaka ktorému má širšie miesto pôsobenia, čiže aj mimo okres Považská Bystrica.

3 NÁVRH PODNIKATEĽSKÉHO PLÁNU

Živnostník: Roman Borovský

Miesto podnikania: Považská Bystrica, okres Považská Bystrica

Právna forma: Samostatne podnikajúca fyzická osoba

Predmet podnikania: Vnútroštátna nákladná cestná doprava

Počet zamestnancov: 1

Podnikateľ pôsobí v okrese Považská Bystrica ako prepravca betónu. Po zmene, ktorou je zamestnanie jedného zamestnanca, sa mu vďaka tomu rozšíri oblasť pôsobenia aj za okres Považská Bystrica. Podnikateľský plán je vytvorený hlavne pre potreby podnikateľa, práve kvôli tejto spomínanej zmene v podnikaní. Vďaka tomuto podnikateľskému plánu podnikateľ uvidí aký vývoj v podnikaní prinesie spomínaná zmena, hlavne čo sa týka nákladov, výnosov a výsledkov hospodárenia. Tieto ukazovatele budú vyjadrené ako pre situáciu kedy podnikateľ kúpi nový domiešavač tak aj pre situáciu pri ktorej poskytne svojmu zamestnancovi starší domiešavač, ktorý má vo svojom vlastníctve. Taktiež vďaka vyjadreniu vybraných rentabilít podnikateľ uvidí na koľko je táto zmena v podnikaní efektívna. Zároveň je tento podnikateľský plán vhodný aj na presvedčenie investorov, v prípade, že sa podnikateľ rozhodne pre kúpu nového domiešavača a bude si potrebovať požiť finančné prostriedky.

3.1 Popis podnikania

Táto podkapitola sa venuje popisu podnikania na ktorý je zameraný podnikateľský plán. V prvej časti je predstavená forma podnikania a predmet podnikania. Následne je v ďalšej časti popísané poslanie a vízia podnikania.

3.1.1 Forma a predmet podnikania

Podnikateľ je samostatne zárobkovo činná osoba a je teda živnostníkom. Právna forma podnikania je v jeho prípade živnosť. Výhodou je, že podnikateľ už má založenú živnosť, už teda nebude potrebovať ani financie ani čas na vybavenie tejto záležitosti. Avšak tým, že podnikateľ zamestná jedného zamestnanca na hlavný pomer, sa stáva aj

zamestnávateľom z čoho mu, ako už bolo aj v teoretickej časti objasnené, vyplývajú ďalšie povinnosti.

Na začiatok ešte pred vznikom pracovného pomeru, musí zamestnávateľ prihlásiť zamestnanca do Sociálnej a zdravotnej poisťovne. Zároveň ak pracovný pomer zanikne musí zamestnávateľ tohto zamestnanca z daných poistení odhlásiť. Taktiež musí podnikateľ predkladať Sociálnej poisťovni výkaz poistného a príspevok na starobné dôchodkové sporenie za príslušný kalendárny mesiac. Ďalšou povinnosťou je zaplatenie poistného z vymeriavacieho základu zamestnanca ako do Sociálnej tak aj do zdravotnej poisťovne. Rovnako musí zraziť poistné zamestnancovi z jeho príjmu a odviesť ho do Sociálnej a zdravotnej poisťovne. Podnikateľ má povinnosti aj voči daňovému úradu. Príslušnému daňovému úradu musí podnikateľ odviesť zrazenú čiastku dane z príjmu zamestnanca a predkladať mu za každý kalendárny štvrt'rok prehľad o zrazených a odvedených preddavkoch zo závislej činnosti a dani a o daňovom bonuse.

Predmetom podnikania je vnútroštátna nákladná cestná doprava. Podnikateľ prevádzkuje dva domiešavače, pričom jeden aj vlastný, tento domiešavač má k dispozícii spomínaný zamestnanec. Predmetom podnikania je teda preprava betónov pomocou domiešavača na rôzne stavby. Vzhľadom k tomu, že sa jedná o vnútroštátnu dopravu, podnikateľ so svojim zamestnancom pôsobí len na území Slovenska. Pričom podnikateľ sa zameriava na okres Považská Bystrica a zamestnanec pôsobí aj vo vzdialenejších oblastiach od okresu Považská Bystrica.

3.1.2 Poslanie a vízia živnostníka

Poslaním živnostníka je vďaka spoľahlivosti, flexibilitě, komunikatívnosti a kvalitného produktu poskytnúť služby na vysokej úrovni, čím zjednoduší stavebný proces všetkým zúčastneným stranám. Svojou službou podnikateľ umožňuje zákazníkovi napredovať v ich stavebnom projekte čo najefektívnejšie a bez veľkého stresu.

Víziou podnikateľa je získať si v priebehu najbližších piatich rokoch stabilnú zákaznícku základňu aj mimo okresu Považská Bystrica. Zákaznícka základňa bude zložená zo spokojných zákazníkov, ktorí vnímajú v spôsobe poskytovania služby pridanú hodnotu, radi využívajú podnikateľove služby opakovane a zároveň s radosťou a spontánne odporúčajú jeho služby svojim známym.

3.2 Obchodný plán

V tejto časti je predstavený proces poskytovania služby a väzby na dodávateľov. Táto podkapitola sa uvádza pri podnikateľoch, ktorí poskytujú služby, pri výrobnom podniku je namiesto obchodného plánu výrobný plán.

3.2.1 Proces poskytovania služby

Podnikateľ poskytuje služby dvoma spôsobmi. Najskôr bude teda predstavený prvý spôsob a následne na to bude predstavený druhý spôsob. V každom tomto procese sú dve varianty, ktoré sa trochu odlišujú v závislosti od toho, či je to služba, ktorú robí sám podnikateľ alebo či ju ponúka prostredníctvom svojho zamestnanca.

Prvý spôsob poskytovania služby je prostredníctvom stavebných spoločností. Na úplnom začiatku tohto procesu si musel podnikateľ vybudovať dohody so stavebnými spoločnosťami, ktoré vlastní betonárky. Ako bolo aj v analytickej časti práce spomenuté, výhoda pre podnikateľa je, že už s týmito spoločnosťami spolupracoval, oni už využívali jeho služby a tým pádom sa s nimi potreboval dohodnúť iba na tom aby jeho služby využívali aj v budúcnosti. V tomto prípade stavebné spoločnosti predstavujú pre podnikateľa zákazníkov. Oni mu zavolajú keď potrebujú využiť jeho služby prepravcu, povedia mu na ktorú stavbu má zaviesť betón, aké množstvo betónu je tam potrebné a nakoniec ho podľa dohody vyplatia. Pokiaľ, ten kto splní túto zákazku je samotný podnikateľ využije pri tom domiešavač, ktorý nevlastní ale ktorý mu k užívaniu ponúkla iná firma. V tomto prípade určitú percentuálnu časť z finančnej odmeny za zákazku podnikateľ prevedie na firmu, ktorá mu sprostredkovala domiešavač. Ak betón na stavbu vezie podnikateľov zamestnanec, využíva domiešavač, ktorý je vo vlastníctve podnikateľa. Tým pádom celá odmena za zákazku patrí podnikateľovi a podnikateľ vyplatí svojmu zamestnávateľovi mzdu vo výške, ktorú si dohodli v zmluve.

Druhý spôsob poskytovania služby je priamo poskytovanie služby súkromníkom, ktorí stavajú alebo prerábajú svoje nehnuteľnosti. V tomto prípade sa podnikateľovi ozvú priamo vlastníci stavieb, ktorí majú naňho kontakt pretože s ním už spolupracovali, alebo sa o jeho službách dozvedeli od známych. Podnikateľ je ochotný prísť deň vopred obhliadnuť danú stavbu, skontrolovať prístupnosť pre domiešavač, poradiť majiteľovi

aký druh betónu je na danú stavbu najvýhodnejší, koľko tohto betónu bude odhadom potrebovať, aby to vyšli pre majiteľa najekonomickejšie a dohodnúť sa na čase. Následne sa podnikateľ ozve svojim dodávateľským betonárkam a objedná si betón v danom množstve na dohodnutý čas. Podnikateľ platí betonárkam za poskytnutý betón a majiteľ stavby platí podnikateľovi za poskytnutú službu. Opäť ako aj v predchádzajúcom spôsobe, ak podnikateľ využíva domiešavač, ktorý nevlastní, vzniká mu povinnosť, previesť určitú časť finančnej odmeny na majiteľa domiešavača a ak betón na stavbu dovezol zamestnanec, podnikateľ mu vyplatí dohodnutú mzdu.

3.2.2 Dodávatelia

Živnostník využíva pri svojom podnikaní tri druhy dodávateľov, jedno sú dodávatelia betónu, druhým sú dodávatelia náhradných dielov a posledným je dodávateľ nafty. K dodávaniu betónu využíva stavebné spoločnosti, ktoré vlastnia betonárky. Využíva tie spoločnosti, ktoré podnikateľove služby samé využívajú, tým pádom sú v určitých prípadoch podnikateľovými zákazníkmi a v určitých sú dodávateľmi. Taktiež v prípade, že sa podnikateľovi pokazí určitá súčiastka na jeho domiešavači, využíva služby dodávateľov náhradných dielov.

Stavebné spoločnosti, ktoré podnikateľ využíva ako svojich dodávateľov betónu sú TBG Doprastav a.s. a POVATECH a.s., ktoré sa nachádzajú v okrese Považská Bystrica. K dodávaniu náhradných dielov, využíva podnikateľ tri spoločnosti, prvou je firma s názvom Autoagregáty Matušík, ktorej predajňa sa nachádza priamo v Považskej Bystrici, ďalšou je REMAT AUTOAGREGÁTY, taktiež sídliaca v Považskej Bystrici a poslednou firmou je Auto Nova sídliaca v Bratislave. Naftu živnostník odoberá od podnikateľa Juraja Richtárika.

3.3 Marketingový mix

Táto podkapitola sa venuje marketingovému mixu, ktorý je tvorený tzv. 4P, čiže produktom, cenou, propagáciou a distribúciou. Avšak pri službe sa marketingový mix rozširuje na 7P po distribúcii pribúdajú ľudia, materiálne zabezpečenie a procesy. V tomto poradí budú tieto nástroje aj predstavené.

3.3.1 Produkt

Produktom je samotná služba, čiže preprava betónu na rôzne stavby. Taktiež podnikateľ okrem samotnej prepravy ponúka, ako už bolo aj vyššie spomenuté, konzultáciu pre majiteľov stavby. Tým pádom zákazníci, ktorí majú záujem môžu využiť to, že podnikateľ príde ochotne obhliadnuť stavbu, poradí ohľadom typu a množstva potrebného betónu, zistí aká je dostupnosť na stavbe s domiešavačom a dohodneme sa s majiteľom na všetkom potrebnom, toto robí preto aby neskôr samotná služba prevozu betónu prebehla hladko a zákazníci boli spokojní.

Práve vďaka tomuto ochotnému prístupu, zároveň aj flexibilita a viac ročných skúseností, je podnikateľ obľúbeným dovozcom betónu a má už v súčasnosti veľa spokojných zákazníkov, ktorí radi využívajú jeho služby aj opakovane a radi ich aj odporúčajú svojim známym.

3.3.2 Cena

Cena sa skladá z dvoch častí, jednou je cena samotného betónu, ktorá závisí od ceny za ktorú ju dodávateľ predá podnikateľovi. Druhá časť ceny sa odvíja od toho ako ďaleko musí podnikateľ betón doviesť, čiže od množstva prevezených kilometrov. Podnikateľ sa v svojej cenovej politike rozhodol mať na cene betónu nulovú maržu, tým pádom konečný zákazník za samotný betón zaplatí len toľko, za koľko ho nakúpil podnikateľ od dodávateľa. Tým pádom si podnikateľ len pokryje náklad a zisk sa mu vytvára až z peňažných prostriedkov, ktoré musia zákazníci zaplatiť za dovezené kilometre. Zároveň má podnikateľ aj dohodnuté zľavy u svojich dodávateľov betónu. Vďaka tomuto je podnikateľ schopný ponúknuť zákazníkovi svoje služby za veľmi výhodné podmienky, čo mu vytvára konkurenčnú výhodu.

Samozrejme cena betónu závisí aj od toho, od ktorého dodávateľa je kupovaný. Podnikateľ od dodávateľa TBG Doprastav a.s., najčastejšie vozí betóny pevnostných tried C 12/15, C 16/20 a C 20/25, ktoré majú ešte aj rozdielny stupeň vplyvu prostredia. V nasledujúcej tabuľke sú zobrazené ceny týchto najviac využívaných typov betónov. V tabuľke sú v treťom stĺpci napísané oficiálne ceny, bez DPH a s DPH, metra kubického betónu v eurách, za ktoré ho spoločnosť TBG Doprastav a.s., predáva. Potom v poslednom stĺpci sú taktiež ceny metra kubického betónu, bez DPH a s DPH v eurách,

za ktoré táto spoločnosť predáva betón podnikateľovi. Práve vďaka dlhodobjším spoluprácam so stavebnými spoločnosťami, ktoré boli uvedené v analytickej časti, má podnikateľ výhodnejšie ceny. Po porovnaní cien je zrejmé, že má podnikateľ u dodávateľa 30 % zľavu.

Tabuľka 3: Doprava ceny betónu [Zdroj: vlastné spracovanie]

pevnostná trieda	stupeň vplyvu prostredia	cena (eur/m ³)		cena (eur/m ³) pre podnikateľa	
		bez DPH	s DPH	bez DPH	s DPH
C 12/15	X0	63	75,6	44,1	52,92
C 16/20	X0, XC1	65,5	78,6	45,85	55,02
C 20/25	XC1-2	67	80,4	46,9	56,28

Zákazníci teda môžu samotný betón od podnikateľa kúpiť o 30 % lacnejšie, ako keby si prešli priamo na betonárku. Tieto výhodné ceny sú jednou zo silných stránok, ktoré boli zistené v SWOT analýze.

Pokiaľ podnikateľ odoberá betón od svojho druhého dodávateľa, ktorým je POVATECH a.s., kúpi meter kubický betónu pevnostnej triedy C 12/15 za 49 eur bez DPH, čiže 58,8 eur s DPH, pevnostnej triedy C 16/20 za 52 eur bez DPH, čiže 62,4 eur s DPH, pevnostnej triedy C 20/25 za 55 eur bez DPH čiže 66 eur s DPH a ešte odoberá od tohto dodávateľa pevnostnú triedu C 26/30 za 58 eur bez DPH, to znamená za 69,6 eur bez DPH.

Čo sa týka dopravy, tak zákazníci zaplatia pri domiešavači s bubnom objemu 5 m³ za každý kilometer 1,3 eur bez DPH a pri domiešavači s objemom bubna 8 m³ zaplatia zákazníci bez DPH 2 eurá za kilometer. Taktiež má podnikateľ preplatený aj čas vykládky betónu na stavbe, konkrétne 15 minút stojí 5,7 eur.

Keď je podnikateľovým zákazníkom samotná stavebná spoločnosť sú cenové podmienky trochu iné. Samozrejme podnikateľ v tomto prípade podnikateľ nekupuje betón od stavebnej spoločnosti, tým pádom zaň neplatí nič a nemá ho ani zaplatený. Betón stavebnej spoločnosti preplatí konečný zákazník. Stavebná spoločnosť platí podnikateľovi za poskytnutú službu prepravy. Spoločnosť POVATECH a.s. platí podnikateľovi za dopravu a vykládku rovnakú cenu ako súkromní majitelia stavieb. Čiže za jeden kilometer 1,3 eur bez DPH a za 15 minút vykládky 5,7 eur bez DPH.

Ceny za služby podnikateľa pre stavebnú spoločnosť TBG Doprastav a.s. sú rozdelené do pásiem podľa kilometrov. Tieto ceny sú zobrazené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 4: Doprastav ceny dovozu [Zdroj: vlastné spracovanie]

KM pásmo	cena eur/m ³		KM pásmo	cena eur/m ³	
	bez DPH	s DPH		bez DPH	s DPH
0 – 2	5,9	7,08	17	13,65	16,38
3	6,3	7,56	18	14,2	17,04
4	6,8	8,16	19	14,7	17,64
5	7,35	8,82	20	15,2	18,24
6	7,9	9,48	21	15,75	18,9
7	8,4	10,08	22	16,2	19,44
8	8,9	10,68	23	16,7	20,04
9	9,45	11,34	24	17,2	20,64
10	9,9	11,88	25	17,6	21,12
11	10,5	12,6	26	18,1	21,72
12	11	13,2	27	18,6	22,32
13	11,55	13,86	28	19,05	22,86
14	12	14,4	29	19,5	23,4
15	12,6	15,12	30	20	24
16	13,1	15,72	nad 30	za každý ďalší km je cena navýšená o 0,53 eur/m ³ bez DPH	

V tejto cene je zarátaná aj 30 minútová vykládka. Pokiaľ vykládka trvá dlhšie, tak za každých ďalších 15 min musia zaplatiť 5,3 eur bez DPH, čiže 6,36 eur s DPH.

3.3.3 Propagácia

Vzhľadom k vybudovanej podnikateľskej základni, ktorá bola uvedená v analytickej časti, nepotrebuje podnikateľ vynakladať vysoké finančné prostriedky na propagáciu. V súčasnosti sa teda povedomie o jeho službách šíri hlavne ústnou formou.

Kvôli tomu, že zmena v podnikaní, v podobe zamestnania jedného zamestnanca, prinesie rozšírenie pôsobenia podnikateľových služieb aj za okres Považská Bystrica, je dôležité aby podnikateľ o tomto informoval stavebné spoločnosti, ktoré využívajú jeho služby. Stavebné spoločnosti sú totiž cieľoví zákazníci a najviac využívajú služby podnikateľa, potrebuje sa teda s nimi dohodnúť na podmienkach spolupráce pri využívaní jeho zamestnanca. Vzhľadom k tomu, že vzťahy medzi spoločnosťami a podnikateľom sú veľmi dobré a panuje vzájomná spokojnosť, dá sa predpokladať, že

spoločnosti sa potešia, že podnikateľov sa rozšíri pôsobenie a zväčší sa počet zákaziek, ktoré bude môcť podnikateľ zo zamestnávateľom splniť.

Podnikateľ si taktiež potrebuje zabezpečiť nové vizitky, aby mal aj zamestnanec k dispozícii vizitky. Týmto spôsobom môže zamestnanec rozšíriť povedomie o podnikateľových službách za okres Považská Bystrica. Zamestnanec sa tam bude pohybovať na viacerých stavbách, príde do kontaktu aj s inými stavebnými spoločnosťami a pri týchto príležitostiach je vždy dobré nech dotýčným osobám vizitku, aby v prípade potreby a záujmu, či už ich alebo niekoho známeho sa mohli na podnikateľa obrátiť.

Tvorba webových stránok by predstavovala pre podnikateľa zbytočný náklad vzhľadom k tomu, že už má stabilných zákazníkov. Avšak pre podnikateľov je dobré aby boli o nich informácie na internete, preto si podnikateľ vytvorí stránky na facebooku. Ktoré prinesú možnosť rozšírenia povedomia o jeho službách a zároveň sú zadarmo.

3.3.4 Distribúcia

Keďže podnikateľ ponúka službu prevozu betónu, on priamo, alebo jeho zamestnanec, príde na konkrétnu betonárku, kde odoberú betón a prevezú ho až ku konečnému spotrebiteľovi na stavbu. Samozrejme na tom aké je adekvátne množstvo, čas a kde je samotné miesto potreby betónu sa dohaduje podnikateľ vopred telefonicky buď so stavebnou spoločnosťou alebo s vlastníkom stavby, podľa toho kto jeho služby v danom prípade využíva. Podnikateľ teda nepotrebuje uvažovať o iných distribučných sieťach.

3.3.5 Ľudia

Je veľmi dôležité aby aj zamestnanec bol schopný poskytovať služby v rovnako dobrej kvalite ako jeho zamestnávateľ. Preto je dôležité aby bol zamestnaný niekto kvalifikovaný. Podnikateľ sa preto bude hlavne spoliehať na známosti, ktoré v obore má, jednak osloví osoby, ktoré v obore v minulosti pracovali a zároveň aj samotné stavebné spoločnosti a dopravcov. Taktiež podnikateľ uverejní jeden inzerát do MY novín stredného Považia. Cena za krátky, päť riadkový, komerčný inzerát je podľa internetových stránok týchto novín 7,3 eur. Vďaka týmto kontaktom získa zoznam potenciálnych zamestnancov, z nich potom vyberie podľa rokov praxe a odporúčaní.

Zamestnanca na začiatku sám zamestnávateľ zaškolí, aj keď má zamestnanec už predchádzajúce skúsenosti s dovozom betónu. Zamestnávateľ zoberie zamestnanca prvý deň so sebou na tri zákazky a jednu obhliadku stavby, aby zamestnávateľ videl akým spôsobom jedná s klientmi.

3.3.6 Materiálne zabezpečenie

Podnikateľ nevlastní žiadne priestory v ktorých by prijímal zákazníkov, keďže so svojou službou príde priamo k nim. Dôležitý je teda samotný domiešavač, zákazníci, hlavne stavebné spoločnosti, potrebujú vidieť, že je v dobrom stave, že sa oň podnikateľ a jeho zamestnanec dobre starajú a pravidelne ho udržiavajú. Musí byť ako aj v dobrom technickom stave ale taktiež je dôležité aby bol aj pravidelne čistený. Dobrý technický stav je dôležitý aby zákazníci vedeli, že sa naň dá spoľahnúť pri prevoze betónu a samozrejme celková čistota svedčí o svedomitom prístupe podnikateľa.

Taktiež sú dôležité aj vizitky, musia obsahovať všetky potrebné informácie a zároveň byť dobre graficky spracované. Podnikateľ a jeho zamestnanec nemajú špeciálne pracovné uniformy, ktoré by vyzerali rovnako, avšak na pracovnej bunde majú nápis s menom podnikateľa, aby sa odlíšili od pracovníkov ostatných spoločností.

3.3.7 Procesy

Ako už bolo vyššie spomenuté procesy prebiehajú dvoma formami, buď proces kedy je stavebná spoločnosť zákazník a podnikateľ pre ňu plní zákazku dovozu betónu, ona mu potom zaplatí za túto službu. Alebo proces kedy stavebná spoločnosť predstavuje dodávateľa od ktorého podnikateľ kúpi betón a následne ho prevezie ku konečnému zákazníkovi. Konečný zákazník zaplatí za betón a za prevoz betónu podnikateľovi.

Podnikateľ sa prispôbuje požiadavkám zákazníkov, vopred sa s nimi stretne aby skonzultoval detailnejšie požiadavky. Podnikateľ obhliadne samotnú stavbu aby videl aká je prístupnosť s domiešavačom, a aby vedel poradiť aký typ betónu bude najlepšie využiť a aké množstvo betónu.

3.4 Organizačný plán

V tejto podkapitole je rozobraná organizačná štruktúra a následne mzdové náklady zamestnanca. Podnikateľ zamestná zamestnanca od ďalšej sezóny, tým pádom marca 2018.

3.4.1 Organizačná štruktúra

Podnikateľ podniká ako živnostník a bude zamestnávať jedného zamestnanca. Podnikateľ samotný bude stále prevádzkovať svoje služby, čiže bude voziť betóny na stavby. Živnostník bude, tak ako doteraz, využívať domiešavač, ktorý nevlastní ale ktorý mu poskytla k prevádzke iná firma. Svojmu zamestnancovi poskytne k prevádzke domiešavač, ktorý je vo vlastníctve podnikateľa.

Okrem prevádzky samotného domiešavača je podnikateľova najväčšia povinnosť dohodnúť zákazky. Aj naďalej bude on sám komunikovať so stavebnými spoločnosťami a získavať zákazky. Zamestnanec bude plniť zákazky, ktoré mu prideli podnikateľ, bude sa hlavne jednať o zákazky, ktoré budú mimo okresu, čiže budú vyžadovať prenocovanie na niekoľko dní. Taktiež bude plniť zákazky v okrese Považská Bystrica, ktoré sa budú časovo kryť so zákazkami na ktorých bude pracovať podnikateľ. Zamestnanec musí byť taktiež schopný, tak ako je vo zvyku podnikateľa, obhliadnuť stavbu a poradiť majiteľovi stavby ohľadom typu a množstva betónu a ostatných vecí, ktoré súvisia s dovozom betónu. Podnikateľ totiž nemôže cestovať na stavby mimo okres Považská Bystrica, aby tieto služby poskytol majiteľom stavieb za zamestnanca.

Samozrejme môže sa naskytnúť situácia, kedy aj zamestnanec môže dohodnúť zákazku. Ak napríklad v čase keď bude pracovať na zákazke mimo okresu Považská Bystrica, môže mu niekto zo zákazníkov povedať, že by chcel využiť ich služby opakovane, poprípade, že má známeho, ktorý má tiež záujem využiť ich služby. Aby sa urýchlil celý proces tak zamestnanec môže dohodnúť takúto zákazku ale musí vopred oznámiť všetky okolnosti ohľadom tej danej zákazky podnikateľovi, ktorý s nimi musí súhlasiť.

3.4.2 Mzdové náklady

Po komunikácii so samotným podnikateľom a s inými spoločnosťami podnikajúcimi v danom obore sa ako najvhodnejší spôsobom odmeňovania zamestnanca javí hodinová

mzda. Najdôležitejším faktorom, ktorý na výber tohto odmeňovania vplyva je to, že v obore nie je sto percentne isté, koľko hodín zamestnávateľ mesačne odpracuje, odvíja sa to totiž od počtu zákaziek. Preto dohoda na stabilnej mesačnej mzde by nebola výhodná ako pre podnikateľa ale v niektorých mesiacoch ani pre zamestnanca. Mzda pre zamestnanca bude nastavená na 4 eurá za hodinu. Pričom ako už bolo vyššie spomenuté množstvo peňazí, ktoré zamestnanec zarobí za mesiac závisí od počtu odpracovaných hodín a tým pádom od počtu zákaziek. Samotný počet zákaziek závisí od viacerých faktorov, ako je napríklad záujem stavebných spoločností a zákazníkov súkromníkov, počasie a pojazdnosť vozidla. Práve preto je vhodné si vypracovať optimistickú, realistickú a pesimistickú situáciu počtu odpracovaných hodín.

V nasledujúcich tabuľkách sú uvedené predpokladané hrubé mzdy zamestnanca v rokoch 2018, 2019 a 2020. Mzdy sú uvedené pre tri situácie, pesimistickú, optimistickú a realistickú. Z komunikácie s podnikateľom je zrejmé, že sa v danom obore, kvôli počasiu, zvyčajne pracuje v mesiacoch od marca po november, pričom teda marec ešte nie je úplne istá stabilná práca každý deň. Podnikateľ sa so zamestnancom dohodol, že mu bude vyplácať určitú mzdu aj za zvyšné mesiace, kedy zamestnanec nepracuje, aby samozrejme mal zamestnanec finančné prostriedky na prečkanie tohto obdobia a tým pádom mal záujem pracovať u podnikateľa dlhodobejšie. Dohodli sa na 50 % mzde, čiže na dvoch eurách za hodinu a na tom, že sa počítajú mesiace kedy sa vôbec nepracovalo, pričom sú spočítané pracovné dni a každý deň je vynásobený 8 hodinami práce a následne 2 eurami za hodinu. V roku 2018 v optimistickej a realistickej variante bude za mesiace január, február a december spolu 60 pracovných dní, čo predstavuje hrubú mzdu 960 eur. Túto mzdu som označila ako mzda 2. V pesimistickej variante sa ešte pripočíta aj mesiac marec, ktorý má 21 pracovných dní, čiže mzda 2 bude v tejto situácii vo výške 1 296 eur. Mzdu za 9 mesiacov práce som si označila ako mzda 1. V optimistickej situácii predpokladám, že počasie naozaj umožní prácu od začiatku marca až po koniec novembra, čo predstavuje 190 pracovných dní po odčítaní víkendov a štátnych sviatkov. Keďže je to prvý rok kedy podnikateľ pôsobí aj so svojim zamestnancom, dá sa predpokladať, že nebude práca pre zamestnanca každý pracovný deň, uvažovala som, že môže v priemere nastať, že každý mesiac budú 3 dni kedy nebudú zákazky. Preto som od celkového počtu pracovných dní odpočítala 27 dní. Konečných 163 kedy sa bude pracovať 8 hodín denne a za 4 eurá na hodinu, predstavuje

hrubú mzdu vo výške 5 216 eur. Podľa optimistickej varianty teda hrubá mzda za rok 2018 predstavuje 6 192 eur. V pesimistickej variante sa predpokladá horšie počasie, kvôli ktorému sa bude pracovať až od apríla a rovnako po november a zároveň sa predpokladá, že bude v tomto období 32 dní, kedy sa nebude pracovať kvôli nedostatku zákaziek, čo predstavuje 4 dni mesačne. Tým pádom sa bude v tomto období pracovať 137 dní, čiže hrubá mzda bude 4384 eur. V realistickej situácii sa očakáva, že bude práca kvôli počasiu od polovice marca až po november a zároveň sa očakáva 30 dní, kedy sa v tomto období nebude pracovať, kvôli menšiemu záujmu zákazníkov, čo je spôsobené tým, že je to prvý rok kedy má podnikateľ aj zamestnanca. V realistickej situácii sa teda počíta so 149 dňami čo predstavuje hrubú mzdu 4 768 eur.

Tabuľka 5: Hrubá mzda za rok 2018 [Zdroj: vlastné spracovanie]

2018	optimistická	pesimistická	realistická
Mzda 1	5 216 eur	4 384 eur	4 768 eur
Mzda 2	960 eur	1 296 eur	960 eur
Mzda súčet	6 176 eur	5 680 eur	5 728 eur

V roku 2019 je opäť v mesiacoch január, február a december 61 pracovných dní. Čiže mzda 2 pre optimistickú a realistickú situáciu je opäť 976 eur. Pre pesimistickú situáciu po pripočítaní pracovných dní v mesiaci marec opäť vychádza hrubá mzda na 1 312 eur. Čo sa týka začiatku a konca pracovnej sezóny pre optimistickú, pesimistickú a realistickú situáciu v roku 2019 je to úplne rovnako ako v roku 2018 a tak isto to bude aj v roku 2020, keďže na toto vplyva počasie. Avšak keďže je to už druhý rok čo pracuje zamestnávateľ pre podnikateľa dá sa predpokladať, že bude záujem zákazníkov väčší a tým pádom dní v danom období kedy nebude zamestnanec pracovať kvôli nedostatku zákaziek bude menej. V optimistickej situácii sa predpokladá 8 dní bez práce, čiže za celé obdobie sa bude pracovať 181 dní, čo predstavuje hrubú mzdu 5 792 eur. V pesimistickej sa predpokladá 20 dní bez práce za celé obdobie, tým pádom 148 dní práce a 4 736 eur hrubej mzdy. V realistickej situácii je 13 dní bez práce a tým pádom 166 dní práce a hrubá mzda 5 312 eur.

Tabuľka 6: Hrubá mzda za rok 2019 [Zdroj: vlastné spracovanie]

2019	optimistická	pesimistická	realistická
Mzda 1	5 792 eur	4 736 eur	5 312 eur
Mzda 2	976 eur	1 312 eur	976 eur
Mzda súčet	6 768 eur	6 048 eur	6 288 eur

V poslednom skúmanom roku je v období január, február a december 62 pracovných dní, čo predstavuje hrubú mzdu za toto obdobie 992 eur. V pesimistickej situácii sa ešte počíta, že aj mesiac marec sa nebude pracovať, tým pádom mzda 2 sa navýši na hodnotu 1 344 eur. Keďže zamestnanec pracuje pre podnikateľa už tretí rok, dá sa predpokladať, že už bude dostatočný počet zákaziek a tak v optimistickej situácii počítam s 190 pracovnými dňami. V pesimistickej situácii stále počítam, že bude aspoň 5 dní kedy nebude dostatok práce a tak v tomto období bude zamestnanec pracovať 163 dní. V realistickej variante opäť počítam s tým, že záujem bude, tým pádom neodpočítam žiadne dni, avšak kvôli počasiu sa začne pracovať neskôr, tým pádom je za dané obdobie 179 dní kedy zamestnanec pracuje a tým pádom v realistickej situácii bude jeho hrubá mzda za toto obdobie vo výške 5 696 eur.

Tabuľka 7: Hrubá mzda za rok 2020 [Zdroj: vlastné spracovanie]

2020	optimistická	pesimistická	realistická
Mzda 1	6 048 eur	5 184 eur	5 696 eur
Mzda 2	992 eur	1 344 eur	992 eur
Mzda súčet	7 040 eur	6 528 eur	6 688 eur

Okrem hrubej mzdy sú ďalšími mzdovými nákladmi zamestnávateľa odvody sociálneho a zdravotného poistenia za svojho zamestnanca. Do sociálneho poistenia zamestnávateľ odvádza 25,2 % hrubej mzdy zamestnanca, pričom mesačne minimálne 109,61 eur a maximálne 1 557,59 eur. Do zdravotného poistenia zamestnávateľ odvádza 10 % hrubej mzdy svojho zamestnanca, pričom minimálne odvedie 43,5 eura a maximálne výška odvodu nie je určená.

Práve kvôli týmto minimálnym odvodom sa musia vypočítat odvody pre každý mesiac samostatne, pretože v niektorých mesiacoch je 25,2 % z hrubej mzdy menej ako

minimálny odvod. Preto treba daný mesiac namiesto 25,2 % z hrubej mzdy odvieť 109,61 eur. Rovnako aj za zdravotné poistenie môže byť niektorý mesiac 10 % z hrubej mzdy menej ako 43,5 eura. Tabuľka s hodnotami hrubej mzdy, odvodov za sociálne a zdravotné poistenie pre každý mesiac a všetky tri situácie v rokoch 2018, 2019 a 2020 sa nachádza v prvej, druhej a tretej prílohe. V nasledujúcej tabuľke sú zobrazené ročné mzdové náklady pre rok 2018.

Tabuľka 8: Mzdové náklady za rok 2018 [Zdroj: vlastné spracovanie]

2018	optimistická	pesimistická	realistická
Hrubá mzda	6 176 eur	5 680 eur	5 728 eur
Sociálne poistenie	1 643,262 eur	1 543,208 eur	1 559,336 eur
Zdravotné poistenie	652,1 eur	612,4 eur	618,8 eur
Spolu	8 471,362 eur	7 835,608 eur	7 906,136 eur

Najvyššie mzdové náklady vyšli v optimistickej situácii, keďže mzda zamestnanca je závislá od počtu odpracovaných hodín, tým pádom od počtu zákaziek a v optimistickej situácii sa predpokladá, väčší počet zákaziek. Pri realistickej situácii vyšli mzdové náklady 7 906,136 eur. V nasledujúcich dvoch tabuľkách sú uvedené tie isté údaje, ako v predchádzajúcej tabuľke, tento krát pre roky 2019 a 2020.

Tabuľka 9: Mzdové náklady za rok 2019 [Zdroj: vlastné spracovanie]

2019	optimistická	pesimistická	realistická
Hrubá mzda	6 768 eur	6 048 eur	6 288 eur
Sociálne poistenie	1 788,414 eur	1 631,912 eur	1 688,36 eur
Zdravotné poistenie	709,7 eur	634,4 eur	670 eur
spolu	9 266,114 eur	8 314,312 eur	8 646,36 eur

Tabuľka 10: Mzdové náklady za rok 2020 [Zdroj: vlastné spracovanie]

2020	optimistická	pesimistická	realistická
Hrubá mzda	7 040 eur	6 528 eur	6 688 eur
Sociálne poistenie	1 852,926 eur	1 744,808 eur	1 785,128 eur
Zdravotné poistenie	725,4 eur	692,4 eur	708,4 eur
spolu	9 618,326 eur	8 965,208 eur	9 181,528 eur

Z tabuliek je zrejmé, že mzdové náklady každým mesiacom stúpajú, je to spôsobené práve tým, že do budúca sa očakáva väčší počet zákaziek vďaka väčšiemu záujmu o využitie služieb podnikateľa a väčšiemu počtu zákazníkov.

3.5 Postup prevedenia zmeny

Táto kapitola sa zaoberá podrobnejším popisom spomínanej zmeny v podnikaní živnostníka. V prvej časti sú popísané presné kroky, ktoré musí podnikateľ urobiť aby bola zmena úspešne prevedená a zároveň je určený postup prevádzania týchto krokov a čas trvania jednotlivých krokov. V druhej časti tejto kapitoly je zistená kritická cesta, vďaka ktorej bude podnikateľ vedieť, ktoré kroky sú z časového rámca najdôležitejšie a nemôžu sa omeškať.

3.5.1 Časový a obsahový harmonogram

Ak sa podnikateľ rozhodne pristúpiť k spomínanej zmene musí najskôr zájsť do stavebných spoločností, s ktorými spolupracuje a oznámiť kompetentným osobám plánovanú zmenu a zároveň sa dohodnúť o možnosti pridelenia väčšieho množstva zákaziek ako doteraz. Vďaka tomu bude mať podnikateľ prvotnú predstavu o tom, či by vôbec mali jeho najväčší zákazníci záujem. Ďalej má podnikateľ dve možnosti na zváženie, prvý je predaj starého domiešavača a kúpa nového, ktorý nebude vyžadovať také časté opravy, alebo si môže ponechať starý domiešavač, ktorý bude obsluhovať podnikateľov zamestnanec. Najskôr bude braná v úvahu prvá možnosť, ktorou je predaj starého domiešavača a kúpa nového.

Podnikateľ teda musí pomocou inzerátov na internete začať hľadať záujemcu o kúpu domiešavača, v rovnakom čase bude majiteľ na internete aj hľadať druhý domiešavač, ktorý by mohol kúpiť. Po tom ako nájde záujemcov o kúpu domiešavača, ktorý podnikateľ vlastní, prebehne samotný predaj domiešavača tomu kupcovi, s ktorým sa dokáže dohodnúť na najlepších podmienkach a následne zájde podnikateľ na políciu odhlásiť toto vozidlo. Vďaka tomu získal podnikateľ určité finančné prostriedky a medzi časom už si aj vyhlíadal druhý domiešavač, tým pádom môže pristúpiť k samotnej kúpe domiešavača. Po kúpe vozidla pôjde podnikateľ opäť na políciu, tento krát prihlásiť vozidlo, ktoré má novo vo vlastníctve. Po tomto kroku pristúpi podnikateľ k informovaniu bývalých pracovníkov v danom obore, ktorých pozná a aj samotných stavebných spoločností o tom, že hľadá zamestnanca. Pre podnikateľa je výhodné využiť tieto kontakty, ktoré má a vďaka tomu získať pomerne jednoducho potenciálnych zamestnancov. V tom istom čase podnikateľ uverejní aj jeden inzerát

o tom, že ponúka pracovné miesto, do miestnych novín. Vďaka kontaktom z oboru získa podnikateľ skupinu potenciálnych zamestnancov a vďaka inzerátu získa druhú skupinu potenciálnych zamestnancov. Následne z nich vyberie jedného zamestnanca, hlavne na základe praxe v obore a samozrejme prihliadne aj na odporúčania, ktoré bude mať a podpíše s ním zmluvu. Keď už má podnikateľ svojho zamestnanca, nechá ešte vytlačiť vizitky, kúpi mýtnu jednotku pre nový domiešavač, nechá zamestnancovi potlačiť pracovnú bundu a nakoniec ho zoberie so sebou počas plnenie troch zákaziek a jednej obhliadky stavby, aby sa zamestnanec zaškolil. V nasledujúcej tabuľke sú vypísané spomínané činnosti, zároveň je zaznačená ich následnosť a ako dlho budú trvať, pričom sa využíva optimistický odhad (a), najpravdepodobnejší odhad (m), a pesimistický odhad (b) a v poslednom stĺpci je uvedená očakávaná doba trvania (t_e), ktorá bola vypočítaná podľa vzorca uvedeného v teórii. Všetky tieto časové údaje sú uvedené v dňoch.

Tabuľka 11: Časový a obsahový harmonogram [Zdroj: vlastné spracovanie]

činnosť	i	j	Popis činnosti	a	m	b	t_e
A	1	2	Dohody so stavebnými spoločnosťami	3	4	5	4
B	2	3	Hľadanie kupca	10	20	30	20
C	2	5	Hľadanie domiešavača	15	25	40	26
D	3	4	Predaj domiešavača	3	6	10	6
E	4	5	Odhlásenie vozidla	1	1	1	1
F	5	6	Kúpa domiešavača	1	2	5	2
G	6	7	Prihlásenie vozidla	1	1	1	1
H	7	8	Kontakty v obore	2	5	7	5
I	7	9	Inzerát	1	1	1	1
J	8	10	Potenciálni zamestnanci vďaka kontaktom	4	7	12	7
K	9	10	Potenciálni zamestnanci vďaka inzerátu	5	8	13	8
L	10	11	Výber zamestnanca	2	3	5	3
M	11	12	Vytlačenie vizitiek	1	2	3	2
N	12	13	Kúpa mýtnej jednotky	1	1	2	1
O	13	14	Potlačenie pracovnej bundy	1	2	4	2
P	14	15	Zaškolenie zamestnanca	1	2	3	2

Ak sa podnikateľ rozhodne zamestnať zamestnanca ale nekupovať druhý domiešavač zo zoznamu činností by vypadli činnosti B až G a tým pádom by sa číselné a abecedné značenie zmenilo, spôsobom, že činnosť H by bola označená ako činnosť B a išla by z 2 do 3, činnosť I by bola označená ako C a išla by z 2 do 4 a tak ďalej týmto spôsobom, všetko ostatné by ostalo rovnaké.

3.5.2 Kritická cesta

K tomu aby bolo možné určiť kritickú cestu je potrebné si dopočítať najskôr možný začiatok činnosti (ZM), najskôr možný koniec činnosti (KM), najneskôr prípustný začiatok činnosti (ZP), najneskôr prípustný koniec činnosti (KP), celkovú rezervu činnosti (RC) a rozptyl trvania činnosti D(t). Tieto údaje sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 12: Výsledky časovej analýzy 1 [Zdroj: vlastné spracovanie]

činnosť	i	j	t _e	ZM	KM	ZP	KP	RC	D(t)
A	1	2	4	0	4	0	4	0	1/9
B	2	3	20	4	24	4	24	0	100/9
C	2	5	26	4	30	5	31	1	625/36
D	3	4	6	24	30	24	30	0	49/36
E	4	5	1	30	31	30	31	0	0
F	5	6	2	31	33	31	33	0	4/9
G	6	7	1	33	34	33	34	0	0
H	7	8	5	34	39	34	39	0	25/36
I	7	9	1	34	35	37	38	3	0
J	8	10	7	39	46	39	46	0	16/9
K	9	10	8	35	43	38	46	3	16/9
L	10	11	3	46	49	46	49	0	1/4
M	11	12	2	49	51	49	51	0	1/9
N	12	13	1	51	52	51	52	0	1/36
O	13	14	2	52	54	52	54	0	1/4
P	14	15	2	54	56	54	56	0	1/9

Z tabuľky je zrejmé, že len tri činnosti majú časovú rezervu, týmito činnosťami sú činnosť hľadania domiešavača, publikovania inzerátu a získania skupiny potenciálnych zamestnancov vďaka inzerátu. Ostatné činnosti majú nulovú časovú rezervu a je potrebné aby boli ukončené na čas, aby sa celý projekt neomeškal.

Pravdepodobná kritická cesta prechádza činnosťami A-B-D-E-F-G-H-J-L-M-N-O-P. Odhad stredného trvania skúmanej zmeny je rovný trvaniu kritickej cesty, tým pádom $4+20+6+1+2+1+5+7+3+2+1+2+2 = 56$ dní.

V tabuľke je taktiež zrejmé, že rozptyl pre činnosti B a C je dosť veľký. Je to spôsobené tým, že hodnoty pesimistického a optimistického odhadu sa líšia o 20 až 25 dní. Tým pádom si podnikateľ musí byť vedomí, že konečné trvanie týchto činností sa môže od očakávanej doby trvania výraznejšie líšiť. Pri ostatných činnostiach rozptyl nie je zvlášť výrazný. Podnikateľ chce svoju zmenu podnikania uskutočniť počas obdobia mimo pracovnú sezónu, čiže mesiace december, január, február, vďaka spočítaniu kritickej cesty je zrejmé, že toto obdobie bude dostačujúce na prevedenie zmeny.

V nasledujúcej tabuľke sú spočítané tie isté údaje pre situáciu kedy podnikateľ nekupuje nový domiešavač ale využíva ten čo už vlastní.

Tabuľka 13: Výsledky časovej analýzy 2 [Zdroj: vlastné spracovanie]

činnosť	i	j	t_e	ZM	KM	ZP	KP	RC	D(t)
A	1	2	4	0	4	0	4	0	1/9
B	2	3	5	4	9	4	9	0	25/36
C	2	4	1	4	5	7	8	3	0
D	3	5	7	9	16	9	16	0	16/9
E	4	5	8	5	13	8	16	3	16/9
F	5	6	3	16	19	16	19	0	1/4
G	6	7	2	19	21	19	21	0	1/9
H	7	8	1	21	22	21	22	0	1/36
I	8	9	2	22	24	22	24	0	1/4
J	9	10	2	24	26	24	26	0	1/9

V tomto prípade majú len dve činnosti časovú rezervu, týmito činnosťami sú uverejnenie inzerátu a získania skupiny potenciálnych zamestnancov vďaka inzerátu. Opäť je dôležité aby boli ostatné činnosti prevedené na čas, ktorými sú činnosti pravdepodobnej kritickej cesty, čiže činnosti A-B-D-F-G-H-I-J ich trvanie a tým pádom aj trvanie pravdepodobnej kritickej cesty je 26 dní. Prevedenie zmeny je výrazne kratšie, keďže najdlhšie trvajúce činnosti nebude podnikateľ uskutočňovať. V tomto prípade nebude vôbec žiaden problém v tom aby podnikateľ stihol zmenu uskutočniť v období kedy nepracuje, keďže podľa predpokladu by mala zmena trvať len 26 dní.

3.6 Finančný plán

Pre podnikateľa je veľmi dôležité aby vedel aké náklady sú spojené so zmenou v podnikaní, ktorú chce vykonať a zároveň aké výnosy mu táto zmena prinesie. Práve vďaka porovnaniu nákladov na zmenu a výnosov vyplývajúcich zo zmeny podnikateľ vidí, či vytvoril zisk alebo je naopak v strate. Práve spomínaným veličinám sa venuje táto podkapitola.

3.6.1 Náklady súvisiace so zmenou v podnikaní

Na začiatok musí podnikateľ investovať financie aby mohol previesť zmenu vo svojom podnikaní. Medzi položky týchto nákladov patrí cena domiešavača, prihlásenie domiešavača na polícii, mýtna jednotka, povinné zmluvné poistenie, v tabuľke značené ako PZP, tlač vizitiek, publikovanie inzerátu a potlač bundy pre zamestnanca.

Na základe ponúk na internete som vybrala domiešavač, ktorý je ročník 2002, čiže v porovnaní s tým, ktorý má podnikateľ momentálne vo svojom vlastníctve je o 18 rokov mladší. Tento domiešavač má 8 m³ objem bubna, čo je výhodou keďže dokáže odvieť na jednu jazdu viac betónu ako domiešavač, ktorú už má podnikateľ vo svojom vlastníctve. Avšak nepatrí medzi najmodernejšie typy domiešavačov s pumpou, tento typ domiešavača som sa rozhodla zamietnuť pretože cena takéhoto domiešavača bola ešte podstatne vyššia a zároveň podnikateľ má k prevádzke jeden takýto typ domiešavača, vďaka dohode s jeho vlastníkom. Náklad na prihlásenie domiešavača a ročná platba za povinné zmluvné poistenie sa odvíjajú aj od typu a technických parametrov vozidla, preto odporúčam podnikateľov v prípade, že sa rozhodne zakúpiť iný typ vozidla, tieto položky prepočítať. Avšak vozidlo, ktoré som ja vybrala vďaka výkonu motora patrí do skoro najvyšších kategórií, čiže je viac pravdepodobné, že bude podnikateľ platiť o niečo menej alebo rovnako, ako že by sa tieto náklady navýšili a ak áno tak len nepatrne. Podnikateľ si musí taktiež zaobstarať mýtnu jednotku, náklad sa skladá z dvoch položiek, prvou je cena samotného prístroja, ktorá je 50 eur a druhou položkou je minimálny kredit, ktorý musí byť na palubnej jednotke predplatený, aby sa mohlo nákladné vozidlo začať využívať, hodnota tohto kreditu je taktiež 50 eur.

V nasledujúcej tabuľke sú vypísané spomínané položky vstupných nákladov, potrebných k prevedeniu zmeny ešte pred samotným zahájením prevádzky s jedným zamestnancom a k nim sú priradené hodnoty v eurách.

Tabuľka 14: Náklady na prevedenie zmeny [Zdroj: vlastné spracovanie]

Položka	Čiastka bez DPH (eur)	Čiastka s DPH (eur)
Domiešavač	31 890	38 268
Prihlásenie	260	312
Mýtna jednotka	83,33	100
PZP	427,2	512,64
Vizitky	8,33	10
Inzerát	6,083	7,3
Potlač	4,92	5,9
Spolu	32 679,86	39 215,84

Podnikateľ chce kryť svoje vstupné náklady z vlastných zdrojov, momentálne má už ušetrených približne 25 000 eur, zároveň očakáva získať 5 000 eur bez DPH za predaj starého domiešavača, zvyšok chce došetriť počas tejto sezóny, tým pádom pracovná sezóna roku 2017. V prípade, že sa mu nepodariť došetriť celú zvyšnú čiastku dohodol sa so svojou rodinou, že mu zvyšok požičajú a stačí, keď im to začne splácať po prvých troch rokoch.

Podnikateľ bude odpisovať domiešavač, keďže jeho vstupná cena je vyššia ako 1 700 eur. Vzhľadom k tomu, že vozidlo bolo zaradené do užívania od prvého marca ale jeho prihlásenie prebehlo ešte pred týmto dátumom počíta sa poplatok za prihlásenie vozidla do obstarávacej ceny vozidla, ktorá bude mať teda hodnotu vo výške 32 150 eur. Podľa daňového odpisovania patrí nákladný automobil do 1. odpisovej skupiny s dĺžkou odpisovania 4 roky, podľa zákona sa odpisuje rovnomerne a zaokrúhľuje sa na celé eurá nahor. V nasledujúcej tabuľke je zobrazený výpočet daňových odpisov a ich hodnota.

Tabuľka 15: Výpočet daňových odpisov [Zdroj: vlastné spracovanie]

Rok	Výpočet daňového odpisu	Daňový odpis (eur)	Zostatková cena (eur)
2018	32 150/4/12*10	6 698	25 452
2019	32 150/4	8 038	17 414
2020	32 150/4	8 038	9 376
2021	32 150/4	8 038	1 338
2022	1 338<8 038	1 338	0

Z účtovného hľadiska si pri odpisoch účtovná jednotka určí predpokladanú dobu životnosti majetku. Vzhľadom k veku vozidla, spôsobu využívania, vlastnostiam motora a zároveň aj pre zjednodušenie bola určená predpokladaná doba životnosti na 4 roky, rovnako ako je aj v daňovom odpisovaní. Taktiež bolo v odpisovom pláne určené zaokrúhľovanie na dve desatinné miesta. O účtovných odpisoch sa povinne účtuje mesačne. V tomto prípade 4 roky predstavujú 48 mesiacov, ako bolo vyššie spomenú obstarávací cena je vo výške 32 150 eur, čiže mesačný odpis bude vo výške 669,79 eur. V nasledujúcej tabuľke je zobrazený spôsob účtovného odpisovania.

Tabuľka 16: Výpočet účtovných odpisov [Zdroj: vlastné spracovanie]

Rok	Doba odpisovania	Ročný odpis (eur)	Zostatková cena (eur)
2018	10 mesiacov	6 697,90	25 452,10
2019	12 mesiacov	8 037,48	17 414,62
2020	12 mesiacov	8 037,48	9 377,14
2021	12 mesiacov	8 037,48	1 339,66
2022	2 mesiace	1 339,66	0

V prípade, že sa podnikateľ rozhodne poskytnúť svojmu zamestnancovi domiešavač, ktorý už vlastní a nekupovať nový z položiek vstupných nákladov sa tejto zmeny budú týkať iba posledné tri položky. Podnikateľ bude mať tým pádom náklad na prevedenie zmeny len vo výške 19,333 eur bez DPH.

Okrem toho, že podnikateľ musí zaplatiť povinné zmluvné poistenie, aby vôbec mohol začať prevádzkovať domiešavač so zamestnávateľom, tak samozrejme toto poistenie musí platiť každý rok, nie je to jednorazový poplatok. Rovnako aj mýtna jednotka sa musí pravidelne dobíjať kreditom. Sadzba mýta je závislá od typu motorového vozidla,

pre tento nový domiešavač, ktorý je v kategórii nad 12 ton a je štvornápravový sa platí 0,218 eur za km, bez DPH. Tento poplatok sa platí v prípade, že sú využívané diaľnice, rýchlostné cesty a cesty prvej triedy. So skúseností podnikateľa viem, že približne 20 % všetkých najazdených kilometrov je najazdených práve na týchto spoplatnených cestách. Keďže zamestnanec bude niekedy pracovať na zákazkách, ktoré sú vzdialenejšie od okresu Považská Bystrica, dá sa predpokladať, že bude musieť tieto cesty využívať častejšie, keďže sa bude musieť na tieto vzdialené betonárky prepraviť s domiešavačom. Preto sa dá odhadnúť, že približne 40 % všetkých kilometrov, ktoré zamestnanec najazdí bude spoplatnených mýtom. Tak isto ešte musí zamestnávateľ platiť aj cestnú daň za toto motorové vozidlo. Sadzba cestnej dane taktiež závisí od typu motorového vozidla, pomocou internetovej kalkulačky som ju spočítala pre mnou vybraný domiešavač. V prvom roku je nižšia cestná daň, pretože je rozpočítaná len na 10 mesiacov, keďže podnikateľ uvedie motorové vozidlo do prevádzky v marci. V nasledujúcej tabuľke sú vyjadrené tieto tri typy nákladov.

Tabuľka 17: Náklady na mýto, cestnú daň a PZP [Zdroj: vlastné spracovanie]

Roky		2018	2019	2020
optimistická	km	4 454,20	4 959,40	5 178,60
	mýto	971,02	1 081,15	1 128,94
	PZP	427,20	427,20	427,20
	cestná daň	1 702,80	1 702,80	1 702,80
pesimistická	km	3 753,80	4 055,20	4 438,80
	mýto	818,33	884,04	967,66
	PZP	427,20	427,20	427,20
	cestná daň	1 702,80	1 702,80	1 702,80
realistická	km	4 082,60	4 548,40	4 877,20
	mýto	890,01	991,56	1 063,23
	PZP	427,20	427,20	427,20
	cestná daň	1 702,80	1 702,80	1 702,80

Ďalšími nákladmi týkajúcimi sa tejto zmeny podnikania sú prevádzkové náklady, ktoré súvisia priamo s poskytovaním služby podnikateľom prostredníctvom jeho zamestnanca. Jednou zo zložiek týchto nákladov sú mzdové náklady, ktoré už boli vyčíslené vyššie.

Pre prehľadnosť sú v nasledujúcej tabuľke opäť zobrazené celkové mzdové náklady za roky 2018, 2019 a 2020 pre optimistickú, pesimistickú a realistickú situáciu.

Tabuľka 18: Celkové mzdové náklady [Zdroj: vlastné spracovanie]

Mzdové náklady	optimistická	pesimistická	realistická
2018	8 471,362 eur	7 835,608 eur	7 906,136 eur
2019	9 266,114 eur	8 314,312 eur	8 646,36 eur
2020	9 618,326 eur	8 965,208 eur	9 181,528 eur

Je zrejmé, že najvyššie mzdové náklady v každom roku sú v optimistickej situácii, keďže mzda je určená podľa odpracovaných hodín a optimistická situácia znamená najviac zákaziek pre podnikateľovho zamestnanca. Taktiež mzdové náklady v každej z troch situácií každým rokom narastajú, keďže sa očakáva väčší záujem zákazníkov.

Ďalší náklad, ktorý je priamo spojený so zamestnancom je príspevok na stravu. Ako bolo v teoretických východiskách uvedené, na Slovensku je zamestnávateľ povinný prispievať svojim zamestnancom na stravu, podnikateľ bude prispievať vo forme stravných lístkov. Tento príspevok je oslobodený od odvodov. Zamestnávateľ môže prispieť zamestnancovi na stravu maximálne 2,48 eur na každý deň kedy zamestnanec pracuje. Podnikateľ bude prispievať týmto maximálnym príspevkom. Počet dní v roku, kedy zamestnanec bude pracovať už bolo vyjadrených vyššie pri výpočte mzdových nákladoch, vychádza sa z tých istých hodnôt. Výšky týchto príspevkov sú zobrazené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 19: Ročný príspevok na stravu [Zdroj: vlastné spracovanie]

Príspevok na stravu	optimistická	pesimistická	realistická
2018	404,24 eur	339,76 eur	369,52 eur
2019	448,88 eur	367,04 eur	411,68 eur
2020	468,72 eur	401,76 eur	441,44 eur

Z tabuľky je opäť zrejmé, že najväčší náklad vzniká pri optimistickej situácii, pretože aj tento náklad je závislý od počtu zákaziek, čím viac dní v roku zamestnanec pracuje tým viac mu musí podnikateľ vyplatiť. Rovnako tento náklad stúpa každým rokom, keďže sa predpokladá zvýšenie obľuby u zákazníkov, z čoho opäť vyplýva viac zákaziek.

Podnikateľ necháva robiť svoje účtovníctvo a daňové priznanie odborníčke, ekonómke. Za túto službu jej platí ročne 650 eur. Samozrejme keď bude podnikateľ zamestnávať

jedného zamestnanca ekonómka bude mať trochu viac práce s podnikateľovým účtovníctvom a daňovým priznaním. Po komunikácii s ekonómkami som odhadla toto navýšenie poplatku na 185 eur, tým pádom práve týchto 185 eur je náklad, ktorý vzniká podnikateľovi kvôli tomu, že urobil zmenu vo svojom podnikaní a zamestnal jedného zamestnanca.

Jednými z prevádzkových nákladov, čiže nákladov spojených s poskytovaním služby sú náklady na prevádzku vozidla. Najvýznamnejším z týchto nákladov je nafta. Podnikateľ od svojho dodávateľa odoberá naftu za 1,12 eur za liter s DPH, čiže 0,933 eur bez DPH. Z komunikácie s podnikateľom a inými pracovníkmi v obore viem, že za bežné ročné pracovné obdobie, ktoré predstavuje 190 dní, v prípade, že sa pracuje, každý pracovný deň od marca do novembra, sa najazdí približne 13 000 km. Z toho vyplýva, že za deň sa najazdí približne 68,5 km. Taktiež vďaka komunikácii s podnikateľom viem, že priemerná spotreba nafty je 50 litrov na 100 km. Z týchto informácií vychádzam pri odhade ročných nákladov na naftu. Pri vyjadrovaní mzdových nákladov, už bolo vysvetlené akým spôsobom som urobila optimistické, pesimistické a realistické odhady pre počty dní, kedy bude zamestnanec pracovať v rokoch 2018, 2019 a 2020, tento počet dní využijem aj pri vyčísľovaní odhadovaných nákladov na naftu. V nasledujúcej tabuľke sú vyjadrené ročné náklady za naftu.

Tabuľka 20: Výpočet ročných nákladov za naftu [Zdroj: vlastné spracovanie]

Roky		2018	2019	2020
optimistická	počet dní	163	181	189
	km	11 135,50	12 398,50	12 946,50
	spotreba (litrov)	5 567,75	6 199,25	6 473,25
	časťka (eur)	5 194,71	5 783,90	6 039,54
pesimistická	počet dní	137	148	162
	km	9 384,50	10 138	11 097
	spotreba (litrov)	4 692,25	5 069	5 548,50
	časťka (eur)	4 377,87	4 729,38	5 176,75
realistická	počet dní	149	166	178
	km	10 206,50	11 371	12 193
	spotreba (litrov)	5 103,25	5 685,50	6 096,50
	časťka (eur)	4 761,33	5 304,57	5 688,04

Z tabuľky je zrejmé, že opäť sú najväčšie náklady pri optimistickej situácii, tak ako aj pri mzdových nákladoch, keďže optimistická situácia predpokladá najväčšie množstvo zákaziek pre zamestnanca a náklad je závislý na množstve zákaziek.

V prípade, že podnikateľ poskytuje svoje služby súkromnému vlastníkovi stavby a nie samotnej stavebnej spoločnosti, musí podnikateľ nakúpiť aj betón, ktorý mu následne prepláca zákazník. Podnikateľove služby častejšie využívajú stavebné spoločnosti ako súkromný majitelia stavieb, približne 80 % zákaziek je pre stavebné spoločnosti a 20 % zákaziek pre druhú skupinu zákazníkov. V týchto 20 % zákaziek je cena betónu pre podnikateľa nákladom. Podnikateľ dokáže v optimistickej situácii za 8 hodinový pracovný deň splniť 7 zákaziek, v pesimistickej situácii 5 zákaziek a v realistickej situácii 6 zákaziek. Podnikateľ odoberá betón od dvoch dodávateľov, od jedného 3 druhy betónu a od druhého 4 druhy betónu, každá cena sa líši a nedá sa presne určiť ako často vozí ktorý druh betónu, preto som si urobila priemer týchto cien a s ním počítam, priemerná cena betónu je 50 eur za meter kubický betónu bez DPH. Koľko dní v roku sa očakáva, že bude zamestnávateľ pracovať, už bolo vyjadrených vyššie, budem teda počítať s 20 percentami z týchto dní, pri výpočte zaokrúhľujem na celé čísla na dol. Domiešavač, ktorý bude mať zamestnanec k dispozícii má bubon o objeme 8 m³, to je teda množstvo betónu, ktoré dovezie zamestnanec na jednu zákazku. V nasledujúcej tabuľke sú vyjadrené tieto ročné náklady za betón pre všetky tri situácie a tri roky.

Tabuľka 21: Výpočet ročných nákladov za betón [Zdroj: vlastné spracovanie]

Roky		2018	2019	2020
optimistická	počet dní	32	36	37
	počet zákaziek	224	252	259
	množstvo betónu (m ³)	1 792	2 016	2 072
	čiastka (eur)	89 600	100 800	103 600
pesimistická	počet dní	27	29	32
	počet zákaziek	135	145	160
	množstvo betónu (m ³)	1 080	1 160	1 280
	čiastka (eur)	54 000	58 000	64 000
realistická	počet dní	29	33	35
	počet zákaziek	174	198	210
	množstvo betónu (m ³)	1 392	1 584	1 680
	čiastka (eur)	69 600	79 200	84 000

Z tabuľky je opäť zrejmé, že aj tento druh nákladu závisí od záujmu zákazníkov, čiže od počtu zákaziek. Práve preto sú najväčšie náklady v optimistickej situácii a zároveň tieto náklady vo všetkých trochu situácia každým rokom stúpajú.

Ďalšími z prevádzkových nákladov sú náklady spojené s opravami vozidla. Tento náklad závisí samozrejme aj od toho ako často a akým spôsobom sa motorové vozidlo využíva. Preto sa nedá určiť presná čiastka a je potrebné si opäť urobiť tri odhady, optimistický, pesimistický a realistický. Na základe komunikácie s podnikateľom, ktorý má už niekoľkoročné skúsenosti v obore, viem že hodnota nákladu na opravy je približne rovnako veľká ako 10 % výnosov z prepravy, tým pádom sa nepočíta s výnosmi z predaja betónu. Aj keď je zrejmé, že sa nové vozidlo nebude kaziť tak často neznamená to, že náklady na opravy budú nižšie, práve naopak. Je to spôsobené tým, že náhradné diely na nové vozidlá sú drahšie. Tým pádom som tento náklad spočítala ako 10 % z výnosov z prepravy betónu za jednotlivé roky a v jednotlivých situáciách, čiže v optimistickej, pesimistickej a realistickej situácii. Je nutné spočítať tento náklad pre všetky tri situácie, keďže je závislý aj od toho ako často sa vozidlo využíva, čím častejšie tým je väčšia pravdepodobnosť, že sa nejaká súčiastka pokazí. Tento náklad bolo možné odhadnúť spätne až keď boli odhadnuté jednotlivé výnosy, ktoré sú vyjadrené v tabuľkách 30 až 32. Výhoda nového vozidla teda nespočíva v tom, že by náklady na opravy boli nižšie, ale v tom, že opravy nie sú tak časté, čiže to šetrí čas a starosti s tým spojené a zároveň nové vozidlo prináša vyššie výnosy, čo bude ukázané v nasledujúcej kapitole, keďže je schopné prepravovať viac betónu. V roku 2018 nie je potrebné kupovať pneumatiky, keďže v tom roku podnikateľ len začne využívať domiešavač, avšak nie je isté či na týchto pneumatikách, ktoré boli kúpené s domiešavačom, bolo predtým jazdené a ako často, preto nepredpokladám, že by vydržali až dva roky a v roku 2019 bude nutné kúpiť nové pneumatiky, ktoré už vydržia dva roky. Všetky tieto náklady sú vyčíslené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 22: Náklady na opravy domiešavača [Zdroj: vlastné spracovanie]

Roky		2018	2019	2020
optimistická	počet dní	163	181	189
	náhradné diely (eur)	4 207,82	4 684,568	4 889,242
	pneumatiky (eur)	0	2 920	0
	spolu (eur)	4 207,82	7 604,568	4 889,242
pesimistická	počet dní	137	148	162
	náhradné diely (eur)	3 357,826	3 626,954	3 660,06
	pneumatiky (eur)	0	2 920	0
	spolu (eur)	3 357,826	6 564,954	3 660,06
realistická	počet dní	149	166	178
	náhradné diely (eur)	3 752,362	4 182,848	4 483,904
	pneumatiky (eur)	0	2 920	0
	spolu (eur)	3 752,362	7 102,848	4 483,904

Je zrejmé, že najvyššie náklady spojené s opravami sú v roku 2019, keďže v tom roku je potrebná kúpa nových pneumatík. Potreba opráv taktiež závisí aj na tom ako často sa vozidlo využíva, práve preto sú najvyššie náklady v optimistickej situácii, kedy je obslužených najviac zákazníkov.

V nasledujúcich tabuľkách sú zhrnuté všetky náklady, ktoré sa vyskytnú v priebehu prvých troch rokoch rozšírenia podnikania o jedného zamestnanca, a ktoré vznikli práve kvôli tomu, že sa podnikateľ rozhodol rozšíriť svoje podnikanie. Všetky položky sú uvádzané v eurách.

Z prvej tabuľky vidieť, že najväčšiu položku predstavujú ročné náklady na kúpu betónu, táto položka však bude okamžite pri doručení betónu preplatená podnikateľovi, takže nenesie významné riziko. Druhou najväčšou položkou sú mzdové náklady, hneď za nimi nasledujú odpisy dlhodobého majetku a náklady na kúpu nafty. V ďalších rokoch už nebude figurovať položka propagácia, táto položka predstavuje náklady na vytlačenie vizitiek, uverejnenie inzerátu a potlačenie bundy pre zamestnanca. Tieto činnosti musel podnikateľ splniť pred samotným začatím prevádzky vozidla jeho zamestnancom.

Tabuľka 23: Celkové náklady súvisiace so zmenou za rok 2018 [Zdroj: vlastné spracovanie]

Položky	optimistická	pesimistická	realistická
Odpisy	6 697,90	6 697,90	6 697,90
Propagácia	19,333	19,333	19,333
Mýto	1 012,685	859,995	931,675
PZP	427,20	427,20	427,20
Cestná daň	1 419,00	1 419,00	1 419,00
Mzdové náklady	8 471,362	7 835,608	7 906,136
Príspevok na stravu	404,24	339,76	369,52
Ekonomka	185	185	185
Náklady na naftu	5 194,71	4 377,87	4 761,33
Náklady za betón	89 600	54 000	69 600
Náklady na opravy	4 207,82	3 357,826	3 752,362
Spolu	117 639,250	79 519,492	96 069,456

V ďalšej tabuľke sú zhrnuté celkové náklady súvisiace so zamestnaním jedného zamestnanca pre rok 2019.

Tabuľka 24: Celkové náklady súvisiace so zmenou za rok 2019 [Zdroj: vlastné spracovanie]

Položky	optimistická	pesimistická	realistická
Odpisy	8 037,48	8 037,48	8 037,48
Mýto	1 081,15	884,04	991,56
PZP	427,20	427,20	427,20
Cestná daň	1 702,80	1 702,80	1 702,80
Mzdové náklady	9 266,114	8 314,312	8 646,360
Príspevok na stravu	448,88	367,04	411,68
Ekonomka	185	185	185
Náklady na naftu	5 783,90	4 729,38	5 304,57
Náklady za betón	100 800	58 000	79 200
Náklady na opravy	7 604,568	6 564,954	7 102,848
Spolu	135 337,092	89 212,206	112 009,498

V roku 2018 stúpili náklady, keďže väčšina nákladov stúpa s väčším množstvom zákaziek a v každom ďalšom roku sa predpokladá väčší záujem zákazníkov. Taktiež položka odpisov stúpila, keďže prvý rok sa počítal od marca, čiže mal len 10 mesiacov v druhom a treťom roku sa už počíta s dvanástimi mesiacmi, to isté platí aj pre cestnú daň. Položka nákladov na opravy stúpila aj kvôli tomu dôvodu, že v roku 2019 sa počíta s potrebou kúpy nových pneumatík. V nasledujúcej tabuľke sú zobrazené tie isté náklady pre rok 2020.

Tabuľka 25: Celkové náklady súvisiace so zmenou za rok 2020 [Zdroj: vlastné spracovanie]

Položky	optimistická	pesimistická	realistická
Odpisy	8 037,48	8 037,48	8 037,48
Mýto	1 128,94	967,66	1 063,23
PZP	427,20	427,20	427,20
Cestná daň	1 702,80	1 702,80	1 702,80
Mzdové náklady	9 618,236	8 965,208	9 181,528
Príspevok na stravu	468,72	401,76	441,44
Ekonomka	185	185	185
Náklady na naftu	6 039,54	5 176,75	5 688,04
Náklady za betón	103 600	64 000	84 000
Náklady na opravy	4 889,242	3 660,060	4 483,904
Spolu	136 097,158	93 523,918	115 210,622

Celkové náklady opäť vzrástli oproti minulému roku. Avšak nárast nebol až tak výrazný ako medzi rokmi 2018 a 2019, čo je spôsobené tým, že náklady na opravy klesli z toho dôvodu, že v roku 2020 sa neočakáva potrebný nákup nových pneumatík.

Rovnakým spôsobom ako som si vyjadrila celkové náklady spojené s rozšírením podnikania o jedného zamestnanca v prípade využívania novo kúpeného domiešavača, tak som si spočítala tieto náklady aj v prípade, že by podnikateľ využíval starý domiešavač, ktorý už má vo svojom vlastníctve. V nasledujúcej tabuľke sú tieto náklady vyjadrené pre jednotlivé roky v prípade realistickej situácii.

Tabuľka 26: Celkové realistické ročné náklady – pôvodný domiešavač [Zdroj: vlastné spracovanie]

Položky	2018	2019	2020
Propagácia	19,333	0	0
Mýto	947,1632	1 055,2288	1 131,5104
PZP	391,875	391,875	391,875
Cestná daň	1 554	1 554	1 554
Mzdové náklady	7 906,136	8 646,360	9 181,528
Príspevok na stravu	369,52	411,68	441,44
Ekonomka	185	185	185
Náklady na naftu	4 761,33	5 304,57	5 688,04
Náklady za betón	43 500	49 500	52 500
Náklady na opravy	2 604,131	5 403,611	3 112,192
Spolu	62 238,488	72 452,325	74 185,585

Z tabuľky je zjavné, že náklady v podobe odpisov a náklady na prihlásenie nového vozidla v situácii, že sa podnikateľ rozhodne poskytnúť k prevádzke svojmu

zamestnancovi starší domiešavač, ktorý už má vo svojom vlastníctve nebudú existovať. Kvôli tomu, že toto staršie vozidlo je v emisnej triede s vyššou sadzbou budú náklady na mýto mierne vyššie. Na druhú stranu kvôli menšiemu počtu náprav a objemu motora sa znížia náklady povinného zmluvného poistenia a cestnej dane. V tomto prípade však nebude výška nákladu na cestnú daň v roku 2018 rozpočítaná len na 10 mesiacov, keďže podnikateľ má toto motorové vozidlo prihlásené už v súčasnosti, musí teda každý rok zaplatiť plných 12 mesiacov aj keď zamestnanec začne toto vozidlo využívať až do marca. Náklady na opravy vozidla sa nenavýšia aj keď sa predpokladá, že podnikateľ bude opravovať vozidlo o niečo častejšie ako pri novom domiešavači, avšak náhradné diely na tento starší typ domiešavača sú výrazne lacnejšie. Výrazne nižšie sú náklady na betón, to je spôsobené tým, že toto staršie vozidlo má objem bubna len 5 m³, pričom nové vozidlo má objem až 8 m³, čiže za ten istý počet zákaziek dokáže toto vozidlo odvieť výrazne menšie množstvo betónu. Náklady na propagáciu, mzdové náklady, príspevok na stravu, platby ekonómke a náklady na naftu ostali nemenné keďže nezávisia na type vozidla. Celkové náklady v každom roku v tomto realistickom odhade sú nižšie v prípade využitia staršieho domiešavača v porovnaní s využívaním novo kúpeného domiešavača.

3.6.2 Odhadované výnosy z rozšírenia podnikania

Podnikateľ má dva druhy výnosov, jednak výnosy z predaja betónu a potom výnosy za samotnú prepravu betónu. Ako už bolo vyššie spomenuté cena za ktorú podnikateľ predáva betón je tá istá za ktorú ju kupuje od svojich dodávateľov, tým pádom výnosy z predaja betónu sa rovnajú nákladom za betón a sú zobrazené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 27: Ročné výnosy z betónu [Zdroj: vlastné spracovanie]

Rok	optimistická	pesimistická	realistická
2018	89 600 eur	54 000 eur	69 600 eur
2019	100 800 eur	58 000 eur	79 200 eur
2020	103 600 eur	64 000 eur	84 000 eur

V prípade, že sú podnikateľovými zákazníkmi súkromní majitelia stavieb je cena za kilometer prepravy 2 eurá bez DPH a za 15 minút vykládky 5,7 eur bez DPH. Vyššie už bolo spomenuté, že odhadom 20 % všetkých zákaziek podnikateľa je pre súkromných majiteľov stavieb a 80 % zákaziek je pre stavebné spoločnosti. Vďaka komunikácie

s podnikateľom viem, že priemerne pri každej zákazke je 30 minútová vykládka betónu. Taktiež už bol vyššie, v kapitole o nákladoch, vyjadrený aj počet kilometrov a odhadovaný počet zákaziek pre všetky tri situácie a tri roky, z týchto údajov som vychádzala pri výpočte výnosov za prepravu. Výnosy za prepravu betónu v prípade, že sú zákazníkmi súkromný majitelia stavieb sú vyjadrené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 28: Výnosy z prepravy pre súkromných majiteľov [Zdroj: vlastné spracovanie]

Roky		2018	2019	2020
optimistická	km	2 227,10	2 479,70	2 589,20
	výnos z km (eur)	4 454,20	4 959,40	5 178,40
	vykládky (min)	6 720,00	7 560,00	7 770,00
	výnos z vykládok (eur)	2 553,60	2 872,80	2 952,60
	spolu (eur)	7 007,80	7 832,20	8 131,00
pesimistická	km	1 876,90	2 027,60	2 219,40
	výnos z km (eur)	3 753,80	4 055,20	4 438,80
	vykládky (min)	4 050,00	4 350,00	4 800,00
	výnos z vykládok (eur)	1 539,00	1 653,00	1 824,00
	spolu (eur)	5 292,80	5 708,20	6 262,80
realistická	km	2 041,30	2 274,20	2 438,60
	výnos z km (eur)	4 082,60	4 548,40	4 877,20
	vykládky (min)	5 220,00	5 940,00	6 300,00
	výnos z vykládok (eur)	1 983,60	2 257,20	2 394,00
	spolu (eur)	6 066,20	6 805,60	7 271,20

Výnosy sú najväčšie v optimistickej variante, keďže v nej sa predpokladá najväčší počet zákaziek. Taktiež výnosy stúpajú každým rokom, keďže sa v ďalších rokoch očakáva väčší záujem zákazníkov.

Ako už bolo spomenuté pre podnikateľ momentálne predstavujú zákazníkov dve stavebné spoločnosti, pre zjednodušenie sa dá predpokladať, že vozí pre obe tieto spoločnosti rovnako často. Aj keď v skutočnosti sa môže stať, že jeden rok má viac zákaziek od jedenej spoločnosti avšak druhý rok zase môže mať viac zákaziek od druhej, nie je pravidlo, že by vozieval podnikateľ výrazne často pre jednu z týchto spoločností. V nasledujúcej tabuľke sú vyjadrené kilometre, ktoré odvozí pre jednu a pred druhú spoločnosť. Keďže tieto spoločnosti si medzi sebou na polovicu delia zvyšných 80 % zákaziek, tak pre každú spoločnosť vozí 40 % celkových zákaziek. Práve týchto 40 % navozených kilometrov je vyjadrených v tabuľke.

Tabuľka 29: Výnosy z prepravy pre stavebné spoločnosti [Zdroj: vlastné spracovanie]

Roky		2018	2019	2020
optimistická	km	4 454,20	4 959,40	5 178,60
	výnos z km, POVATECH (eur)	8 908,40	9 918,80	10 357,20
	výnos z km, DOPRASTAV (eur)	20 934,74	23 309,18	24 339,42
	vykládky (min)	13 755,00	15 225,00	15 960,00
	výnos z vykládok, POVATECH (eur)	5 226,90	5 785,50	6 064,80
	výnos spolu (eur)	35 070,04	39 013,48	40 761,42
pesimistická	km	3 753,80	4 055,20	4 438,80
	výnos z km, POVATECH (eur)	7 507,60	8 110,40	8 877,60
	výnos z km, DOPRASTAV (eur)	17 642,86	19 059,44	17 755,20
	vykládky (min)	8 250,00	8 925,00	9 750,00
	výnos z vykládok, POVATECH (eur)	3 135,00	3 391,50	3 705,00
	výnos spolu (eur)	28 285,46	30 561,34	30 337,80
realistická	km	4 082,60	4 548,40	4 877,20
	výnos z km, POVATECH (eur)	8 165,20	9 096,80	9 754,40
	výnos z km, DOPRASTAV (eur)	19 188,22	21 377,48	22 922,84
	vykládky (min)	10 800,00	11 970,00	12 870,00
	výnos z vykládok, POVATECH (eur)	4 104,00	4 548,60	4 890,60
	výnos spolu (eur)	31 457,42	35 022,88	37 567,84

Výnosy, ktoré má podnikateľ zo zákaziek pre spoločnosť POVATECH sa počítajú rovnakým spôsobom ako výnosy pre súkromných zákazníkov, ktoré sú vyjadrené v tabuľke 28. Pri zákazkách pre spoločnosť DOPRASTAV podnikateľ nemá preplatené vykládky, keďže vykládky trvajú priemerne 30 minút a pri tejto spoločnosti je 30 minút vykládky zahrnutých priamo v cene, ktorá sa účtuje za prevezené kilometre. Taktiež sú ceny nastavené tak, že sa počítajú len kilometre, ktoré sa najazdia na ceste z betonárky na stavbu a cesta späť už nie je započítaná. Tým pádom polovica uvedených kilometrov nie je v prípade tejto spoločnosti preplatená. Avšak vďaka vyššie nastaveným cenám je konečný výnos vyšší ako pri spoločnosti POVATECH. V kapitole týkajúcej sa ceny je

už uvedený cenník s cenovými pásmami, ktorý využíva spoločnosť DOPRASTAV. Z týchto cien som si vypočítala priemernú cenu na jeden kilometer a jeden meter kubický, keďže sa nedá presne určiť ako často bude zamestnanec v jednotlivých kilometrových pásmach. Táto priemerná cena vyšla 1,175 eur bez DPH. Z týchto údajov som vypočítala odhadované výnosy, ktoré sú vyjadrené v tabuľke 29.

Opäť je zrejmé, že z tých istých dôvodov ako v predchádzajúcej situácii sú najväčšie výnosy pri optimistickej situácii a taktiež výnosy vo všetkých troch verziách stúpajú každým rokom.

V nasledujúcej tabuľke sú vyjadrené celkové výnosy pre rok 2018. Z tabuľky je opäť zjavné, že najvyššie výnosy sú v optimistickej situácii, nasledujú výnosy v realistickej situácii a najnižšie sú výnosy pre pesimistickú situáciu.

Tabuľka 30: Celkové výnosy vyplývajúce zo zmeny za rok 2018 [Zdroj: vlastné spracovanie]

Položky	optimistická	pesimistická	realistická
Výnosy - betón (eur)	89 600	54 000	69 600
Výnosy - preprava pre súkromných majiteľov (eur)	7 007,80	5 292,80	6 066,20
Výnosy - preprava pre stavebné spoločnosti (eur)	35 070,04	28 285,46	31 457,42
Výnosy celkom (eur)	131 678	87 578	107 124

Rovnakým spôsobom sú v nasledujúcej tabuľke vyjadrené výnosy pre rok 2019, tieto výnosy v porovnaní s rokom 2018 sú vyššie, keďže sa očakáva väčší záujem zákazníkov. Čo sa týka porovnania optimistickej, pesimistickej a realistickej situácii, poradie výšky výnosov je rovnaké ako v predchádzajúcom roku.

Tabuľka 31: Celkové výnosy vyplývajúce zo zmeny za rok 2019 [Zdroj: vlastné spracovanie]

Položky	optimistická	pesimistická	realistická
Výnosy - betón (eur)	100 800	58 000	79 200
Výnosy - preprava pre súkromných majiteľov (eur)	7 832,20	5 708,20	6 805,60
Výnosy - preprava pre stavebné spoločnosti (eur)	39 013,48	30 561,34	35 022,88
Výnosy celkom (eur)	147 646	94 270	121 028

Taktiež sú vyjadrené aj výnosy pre rok 2020, ktoré sa nachádzajú v nasledujúcej tabuľke. Opäť sú vyššie ako predchádzajúce roky a opäť je postupnosť medzi optimistickými, realistickými a pesimistickými výnosmi rovnaká.

Tabuľka 32: Celkové výnosy vyplývajúce zo zmeny za rok 2020 [Zdroj: vlastné spracovanie]

Položky	optimistická	pesimistická	realistická
Výnosy - betón (eur)	103 600	64 000	84 000
Výnosy - preprava pre súkromných majiteľov (eur)	8 131,00	6 262,80	7 271,20
Výnosy - preprava pre stavebné spoločnosti (eur)	40 761,42	30 337,80	37 567,84
Výnosy celkom (eur)	152 492	100 601	128 839

Taktiež som si spočítala aj výnosy, ktoré by mal podnikateľ zo svojho zamestnanca v prípade, že by využíval domiešavač, ktorý už vlastní. Tento domiešavač má menší objem bubna, 5 m³, tým pádom aj odvezie menej betónu, čiže výnosy z betónu sú práve preto nižšie. Taktiež cena za kilometer pre súkromných majiteľov a pre spoločnosť POVATECH je nižšia, v prípade že využíva vozidlo s objemom bubna 5 m³ je táto cena 1,3 eur bez DPH a nie 2 eurá, čiže aj výnosy z prepravy pre tieto skupiny zákazníkov sa znížia. Spoločnosť DOPRASTAV má priamo nadstavenú cenu za kilometer a za meter kubický, čiže opäť logicky, keď sa táto sadzba násobí 5 m³ betónu je výnos nižší ako pri 8 m³. Pre ukážku sú v nasledujúcej tabuľke vyjadrené tieto výnosy pri realistickej situácii.

Tabuľka 33: Celkové realistické ročné výnosy – pôvodný domiešavač [Zdroj: vlastné spracovanie]

Položky	2018	2019	2020
Výnosy - betón (eur)	43 500	49 500	52 500
Výnosy - preprava pre súkromných majiteľov (eur)	4 637,29	5 213,66	5 564,18
Výnosy - preprava pre stavebné spoločnosti (eur)	21 404,02	23 822,45	25 557,74
Výnosy celkom (eur)	69 541	78 536	83 622

Po porovnaní výsledkov je jasné, že výnosy sú nižšie ako pri novo kúpenom vozidle. Samozrejme trend zvyšovania výnosov v jednotlivých rokoch sa zachoval, keďže závisí na predpoklade pribúdajúceho záujmu zákazníkov a nemá súvis s typom vozidla.

3.6.3 Výsledok hospodárenia

V tejto podkapitole sú uvedené výsledky hospodárenia pred zdanením, ktoré prinesie podnikateľovi uskutočnenie zmeny v podobe rozšírenia podnikania o jedného zamestnanca. V prvej tabuľke sú uvedené výsledky hospodárenia, ktoré prinesie zmena rozšírenia podnikania o jedného zamestnanca v prípade, že sa podnikateľ rozhodne zakúpiť nový domiešavač. Následne v druhej tabuľke sú vyjadrené tie isté výsledky hospodárenia pre situáciu kedy sa podnikateľ rozhodol, že bude jeho zamestnanec využívať pôvodný domiešavač, ktorý už v súčasnosti vlastní a nekupovať nový. V oboch tabuľkách sú číselné údaje vyjadrené v eurách.

Tabuľka 34: Výsledok hospodárenia – nový domiešavač [Zdroj: vlastné spracovanie]

Výsledok hospodárenie	optimistická	pesimistická	realistická
2018	14 038,750	8 058,508	11 054,544
2019	12 308,908	5 057,794	9 018,502
2020	16 394,842	7 077,082	13 628,378

Z tabuľky je zrejmé, že podľa odhadov prinesie rozšírenie podnikania, v troch skúmaných rokoch, zisk. Najväčšie zisky sú vytvorené v optimistickej situácii, nasleduje realistická a najnižší zisk je v pesimistickej situácii. Čo sa týka realistickej situácie tak v roku 2019 sa očakáva mierny pokles zisku oproti predchádzajúcemu roku, čo je zapríčinené hlavne navýšením odpisov, cestnej dane a nákladov na opravy. Následne v roku 2020 zisk opäť narastie a bude vyšší ako v prvom roku po rozšírení podnikania, čo je možné považovať za pozitívny vývoj.

Tabuľka 35: Výsledok hospodárenia – pôvodný domiešavač [Zdroj: vlastné spracovanie]

Výsledok hospodárenie	optimistická	pesimistická	realistická
2018	9 341,066	5 144,602	7 302,512
2019	6 724,913	3 395,158	6 083,675
2020	11 436,426	6 797,241	9 439,415

V prípade, že bude podnikateľ poskytovať svojmu zamestnancovi starší domiešavač, ktorý má už momentálne vo svojom vlastníctve, síce bude taktiež podnikanie v zisku, avšak zisky budú podstatne nižšie ako v situácii kedy kúpi nový domiešavač.

Vyššie uvedené sú výsledky hospodárenia pred zdanením, na Slovensku je 19 % daň z príjmov. V prípade kúpy nového domiešavača sú daňové odpisy o trochu vyššie ako účtovné odpisy. Je nutné odčítať od výsledku hospodárenia hodnotu o ktorú je daňový odpis väčší od účtovného, keďže daňový odpis je daňovo uznateľný náklad. V roku 2018 je daňový odpis o 0,1 eur vyšší ako účtovný odpis, v roku 2019 a 2020 je vyšší o 0,52 eur. V nasledujúcej tabuľke sú zobrazené výsledky hospodárenia pri kúpe nového domiešavača po odčítaní spomínaných rozdielov. Číselné údaje sú opäť v eurách.

Tabuľka 36: Výsledok hospodárenia – odčítaný rozdiel odpisov [Zdroj: vlastné spracovanie]

Výsledok hospodárenie	optimistická	pesimistická	realistická
2018	14 038,650	8 058,408	11 054,444
2019	12 308,388	5 057,274	9 017,982
2020	16 394,322	7 076,562	13 627,858

Až z tohto upraveného výsledku hospodárenia o rozdiel medzi daňovými a účtovnými odpismi je možné vypočítať daň z príjmov a následne výsledok hospodárenia po zdanení. V nasledujúcej tabuľke je teda vyjadrená daň z príjmov a hodnota výsledku hospodárenia po zdanení, pre prípad, kedy zamestnanec využíva novo kúpený domiešavač. Údaje sú uvedené v eurách.

Tabuľka 37: VH po zdanení – nový domiešavač [Zdroj: vlastné spracovanie]

Výsledok hospodárenie	optimistická	pesimistická	realistická
2018	14 038,650	8 058,408	11 054,444
Daň (19%)	2 667,344	1 531,098	2 100,344
VH po zdanení	11 371,306	6 527,310	8 954,100
2019	12 308,388	5 057,274	9 017,982
Daň (19%)	2 338,594	960,882	1 713,417
VH po zdanení	9 969,794	4 096,392	7 304,565
2020	16 394,322	7 076,562	13 627,858
Daň (19%)	3 114,921	1 344,547	2 589,293
VH po zdanení	13 279,401	5 732,015	11 038,565

Rovnaké údaje sú vyjadrené aj pre prípad, že bude zamestnanec využívať domiešavač, ktorý má podnikateľ už v súčasnosti vo svojom vlastníctve. Tieto údaje sú zobrazené v nasledujúcej tabuľke a ich hodnoty sú vyjadrené v eurách.

Tabuľka 38: VH po zdanení – pôvodný domiešavač [Zdroj: vlastné spracovanie]

Výsledok hospodárenie	optimistická	pesimistická	realistická
2018	9 341,066	5 144,602	7 302,512
Daň (19%)	1 774,803	977,474	1 387,477
VH po zdanení	7 566,263	4 167,128	5 915,035
2019	6 724,913	3 395,158	6 083,675
Daň (19%)	1 277,734	645,080	1 155,898
VH po zdanení	5 447,179	2 750,078	4 927,777
2020	11 436,426	6 797,241	9 439,415
Daň (19%)	2 172,921	1 291,476	1 793,489
VH po zdanení	9 263,505	5 505,765	7 645,926

Z tabuliek je teda zrejmé aká vysoká bude daň z príjmov v jednotlivých rokoch pre všetky tri odhadované situácie a následne je vyjadrená výška výsledku hospodárenia po zdanení.

3.6.4 Rentabilita tržieb a nákladov

V tejto podkapitole sú vyjadrené rentability tržieb a nákladov, ktoré sa dajú počítať zo zisku pred zdanením a z čistého zisku, čiže po zdanení. V tejto podkapitole budú vyjadrené obe verzie. Rentability sú vyjadrené pre realistickú situáciu a zároveň aj pre verziu kedy podnikateľ kúpil nový domiešavač a aj pre verziu kedy poskytol k prevádzke svojmu zamestnancovi pôvodný domiešavač, ktorý má už v súčasnosti vo svojom vlastníctve. V nasledujúcej tabuľke sú uvedené spomínané rentability pri výpočte z výsledku hospodárenia pred zdanením.

Tabuľka 39: Rentabilita tržieb a nákladov – realistická situácia, EBIT [Zdroj: vlastné spracovanie]

Ukazovatele rentability	2018	2019	2020
Rentabilita tržieb - nový domiešavač (%)	10,32	7,45	10,58
Rentabilita tržieb - pôvodný domiešavač (%)	10,50	7,75	11,29
Rentabilita nákladov - nový domiešavač (%)	11,51	8,05	11,83
Rentabilita nákladov - pôvodný domiešavač (%)	11,73	8,40	12,72

V roku 2018 dosiahne podnikateľ, v prípade, že bude využívať nový domiešavač, z jedného eura tržieb 0,1032 eur zisku pred zdanením, v roku 2019 sa tento ukazovateľ zhorší a bude podnikateľ dosahovať z jedného eura tržieb 0,0745 eur zisku pred zdanením, avšak v roku 2020 sa trend zmení, nastane zvýšenie tohto ukazovateľa, ktorý bude väčší nie len v porovnaní s rokom 2019 ale aj s rokom 2018, čo je pozitívny trend. V roku 2020 teda dosiahne podnikateľ z jedného eura tržieb 0,1058 eur zisku. Pokiaľ bude podnikateľ využívať domiešavač, ktorý má v súčasnosti vo svojom vlastníctve, bude vývoj týchto ukazovateľov veľmi podobný, hodnoty v jednotlivých rokoch sú mierne vyššie.

Vývoj rentability nákladov je podobný ako vývoj rentability tržieb, taktiež zaznamenáva v roku 2019 pokles v porovnaní s predchádzajúcim rokom a následne v roku 2020 nárast v porovnaní s rokmi 2019 a 2018. Pri využívaní nového domiešavača v roku 2018 získa podnikateľ z jedného vynaloženého eura 0,1151 eur zisku pred zdanením, v roku 2019 to bude 0,0805 eur zisku pred zdanením a v roku 2020 prinesie jedno vynaložené euro 0,1272 eur zisku pred zdanením. Pri využívaní pôvodného domiešavača je opäť vývoj počas týchto rokov podobný ako pri využívaní nového domiešavača, avšak hodnoty rentability sú o niečo vyššie.

V nasledujúcej tabuľke sú vyjadrené tie isté ukazovatele v prípade, že je k výpočtu využitý čistý zisk, čiže výsledok hospodárenia po zdanení.

Tabuľka 40: Rentabilita tržieb a nákladov – realistická situácia, EAT [Zdroj: vlastné spracovanie]

Ukazovatele rentability	2018	2019	2020
Rentabilita tržieb - nový domiešavač (%)	8,36	6,04	8,57
Rentabilita tržieb - pôvodný domiešavač (%)	8,51	6,28	9,14
Rentabilita nákladov - nový domiešavač (%)	9,32	6,52	9,58
Rentabilita nákladov - pôvodný domiešavač (%)	9,50	6,80	10,31

Opäť je vývoj v priebehu troch rokov rovnaký, čo znamená pokles v roku 2019 oproti roku 2018 a následne nárast v roku 2020 v porovnaní s rokmi 2019 a 2018. Taktiež pri pôvodnom domiešavači sú hodnoty o trochu vyššie ako pri novom domiešavači,

celkovo sú hodnoty nižšie v porovnaní s predchádzajúcou tabuľkou. Pri používaní nového domiešavača získa podnikateľ v roku 2018 z jedného eura tržieb 0,0836 eur čistého zisku a jedno euro nákladov mu prinesie 0,0932 eur čistého zisku, v roku 2019 získa podnikateľ z jedného eur tržieb 0,0604 eur čistého zisku a jedno vynaložené euro mu prinesie 0,0652 eur čistého zisku v poslednom sledovanom roku získa podnikateľ z eura tržieb 0,0857 eur čistého zisku a jedno vynaložené euro mu prinesie 0,0958 eur čistého zisku.

3.7 Analýza rizík a návrhy na ich minimalizáciu

Každé podnikanie a zmena v podnikaní nesú so sebou nejaké riziká, je dôležité tieto riziká, ktoré môžu negatívne ovplyvniť podnikanie, identifikovať, aby bol podnikateľ pripravený v prípade, že reálne nastanú. Táto kapitola je venovaná identifikácii spomínaných rizík a ich dopadov a následne sú určené metódy znižovania výskytu týchto rizík a metódy znižovania ich dopadu.

3.7.1 Identifikácia a dopad rizík

Pri identifikácii rizík, ktoré sa vyskytujú pri prevedení zmeny podnikania v podobe rozšírenia podnikania o jedného zamestnanca, sa vychádza hlavne z hrozieb, ktoré boli identifikované pri SWOT analýze. Nižšie sú popísané identifikované riziká.

Vstup novej konkurencie

Podnikateľ musí počítať s rizikom vstupu novej konkurencie. Táto hrozba však nie je príliš vysoká v obore v ktorom živnostník podniká, je to spôsobené hlavne tým, že k začatiu podnikania v tomto sektore je potrebných veľa povolení, licencií, ako bolo aj v SLEPT analýze uvedené, a zároveň aj vstupné náklady sú pomerne vysoké. Pravdepodobnosť výskytu tohto rizika sa môže mierne zvýšiť tým, že vláda sa prostredníctvom zákonov snaží o zníženie administratívnej záťaže pri uvádzaní cestných vozidiel do premávky, čo bolo taktiež zistené vďaka SLEPT analýze. Dopad tohto rizika na podnikateľa nie je až tak veľký, keďže podnikateľ už má vybudovanú stabilnú zákaznícku základňu hlavne medzi stavebnými spoločnosťami, táto základňa predstavuje jednu z podnikateľových silných stránok, ktoré sú uvedené vo SWOT analýze.

Zmeny v legislatíve

Keďže legislatíva sa mení, rozširuje a upravuje pomerne často, je pravdepodobné, že nastane nejaká legislatívna zmeny, ktorá sa bude týkať aj oboru vnútroštátnej dopravy. Tieto zmeny môžu podnikateľa ovplyvniť v pomerne veľkom množstve. Podnikateľ nemôže ovplyvniť či nejaká zmena v legislatíve nastane a práve preto je nutné aby podnikateľ pravidelne sledoval zmeny v zákonoch, aby bol na ne pripravený a vedel pohotovo reagovať.

Zvýšenie odlivu obyvateľstva

Z vývoju obyvateľstva v okrese Považská Bystrica, ktorý je popísaný v SLEPT analýze, je zrejmé, že počet obyvateľov klesá a zároveň počet ľudí, ktorí sa vysťahovali z okresu stúpa. Je tu teda riziko toho, že tento trend bude pokračovať a v horšom prípade sa môže spomínaný odliv obyvateľstva ešte navýšiť. Podnikateľ tak samozrejme stráca potenciálnych zákazníkov, avšak vďaka tomu, že už má vybudované dohody so stavebnými spoločnosťami, ktoré boli popísané v Porterovej analýze, dopad na jeho podnikanie nebude taký veľký.

Zvýšenie dodávateľských cien

Taktiež existuje riziko navýšenie dodávateľských cien betónu, nafty a náhradných dielov. Toto riziko nie je príliš vysoké, vďaka práve už v Porterovej analýze spomenutému, dlhodobému a stabilnému vzťahu, ktorý má podnikateľ vybudovaný so stavebnými spoločnosťami, ktoré mu dodávajú betón. Zároveň sú tieto stavebné spoločnosti v určitých prípadoch aj zákazníkmi, ktorí využívajú služby podnikateľa, čiže majú aj kvôli tomuto záujem o udržanie tejto, vzájomne výhodnej, spolupráce. U dodávateľov náhradných dielov a nafty, taktiež nie je vysoké riziko toho, že by zvyšovali ceny, keďže sa svojou cenovou politikou snažia uspieť v konkurenčnom prostredí. Dopad zvyšovania týchto cien by taktiež nebol príliš vysoký, keďže si podnikateľ môže vybrať spomedzi iných dodávateľov.

Zníženie počtu zákaziek

Pravdepodobnosť zníženia počtu zákaziek nie je tak vysoká, keďže je zo SLEPT analýzy zrejmé, že vláda v súčasnosti podporuje tento sektor podnikania a dá sa

očakávať skôr narastanie množstva stavebných projektov. V prípade, že by situácia zníženia počtu zákaziek nastala, malo by to pomerne vysoký dopad na podnikateľa, keďže jeho výnosy závisia na tom koľko zákaziek splní. Samozrejme na to ako veľký by bol dopad na podnikateľa má vplyv aj to o koľko by sa znížil počet zákaziek. Vzhľadom k tomu, že sa dá skôr očakávať narastajúce množstvo stavebných projektov, tak sa dá predpokladať, že aj keby nastalo zníženie počtu zákaziek, nebolo by toto zníženie výrazné.

Prekročenie časového plánu prevedenia zmeny

V časovom harmonograme bolo stanovené, že samotné rozšírenie podnikania o jedného zamestnanca by malo trvať približne dva mesiace. Samozrejme je tu pravdepodobnosť toho, že sa tento časový plán prekročí, podnikateľ totiž nemusí dostatočne rýchlo predať svoje staršie vozidlo, poprípade nájsť cenovo a technicky vyhovujúce nové vozidlo, aj samotné hľadanie zamestnanca môže trvať dlhšie ako je naplánované. Ak by teda nestihol podnikateľ previesť túto zmenu v čas, v horšom prípade do začiatku marca, stratil by potenciálne finančné prostriedky, ktoré by mohol získať v prípade, že by od marca bol pripravený začať s prevádzkou druhého vozidla. Vzhľadom k tomu, že obdobie kedy podnikateľ v roku nepracuje a tým pádom obdobie, kedy sa chce zamerať na prevedenie tejto zmeny sú tri mesiace a odhadovaná doba trvania je len dva mesiace, podnikateľ má časovú rezervu, takže aj keby prekročil časový plán, dopad by nebol tak veľký, keďže by toto prekročenie bolo v rámci obdobia kedy nie je pracovná sezóna.

V nasledujúcej tabuľke je vytvorená päť stupňová klasifikačná stupnica pre pravdepodobnosť výskytu rizika a pre jeho dopad. Pravdepodobnosť a dopad môžu byť buď veľmi nízke, nízke, stredné, vysoké alebo najvyššie.

Tabuľka 41: Klasifikačná stupnica - pravdepodobnosť a dopad rizika [Zdroj: vlastné spracovanie]

Pravdepodobnosť/Dopad	
<0 - 1>	Veľmi nízka/nízky
(1 - 2>	Nízka/nízky
(2 - 3>	Stredná/stredný
(3 - 4>	Vysoká/vysoký
(4 - 5>	Najvyššia/najvyšší

V nasledujúcej tabuľke sú opäť vypísané potenciálne riziká a je v nej pridelená hodnota pravdepodobnosti ich výskytu, označená P a hodnota dopadu, označená D. Z týchto dvoch hodnôt je ich násobkom následne vyjadrená významnosť daného rizika.

Tabuľka 42: Identifikované riziká s výpočtom významnosti [Zdroj: vlastné spracovanie]

Riziko	P	D	V
Vstup novej konkurencie	3	2	6
Zmeny v legislatíve	3,5	2,5	8,75
Zvýšenie odlivu obyvateľstva	3	2	6
Zvýšenie dodávateľských cien	2	2	4
Zníženie počtu zákaziek	2	4	8
Prekročenie časového plánu	3	2,5	7,5

Z tabuľky je zrejmé, že najviac významným je riziko zmeny v legislatíve, po ňom nasleduje riziko zníženia počtu zákaziek a riziko prekročenia časového plánu. Z klasifikačnej stupnice pre pravdepodobnosť a dopad rizík bola zostavená tabuľka piatich kategórií rizík. Intervaly boli určené ako násobky koncových hodnôt intervalov pre pravdepodobnosť a dopad rizika.

Tabuľka 43: Kategórie rizík a ich hodnoty [Zdroj: vlastné spracovanie]

Kategórie rizík	Hodnota rizika (interval)
Zanedbateľná	<0 - 1>
Mierna	(1 - 4>
Bežná	(4 - 9>
Závažná	(9 - 16>
Kritická	(16 - 25>

Z týchto údajov je zrejmé, že medzi zanedbateľné riziká nepatrí ani jedno z identifikovaných rizík. Do kategórie miernych rizík patrí riziko zvýšenia dodávateľských cien, ostatné riziká sú bežnými rizikami. Žiadne z identifikovaných rizík nie je závažné alebo kritické.

3.7.2 Návrhy opatrení k minimalizácii rizík

V tejto podkapitole sú definovaná opatrenia k znižovaniu rizík. Následne sú prepočítané odhadované významnosti rizík.

Vstup novej konkurencie

Podnikateľ nemôže ovplyvniť pravdepodobnosť vzniku tohto rizika, avšak môže ovplyvniť dopad tohto rizika na jeho podnikanie. Pre upevnenie svojej pozície na trhu je dôležité aby podnikateľ aj naďalej budoval dobré vzťahy so svojimi zákazníkmi, ktoré boli uvedené v analytickej časti, jedná sa o vzťahy s majiteľmi súkromných stavieb ale aj so stavebnými spoločnosťami. S týmito spoločnosťami je dobré si dohodnúť dlhodobé zmluvy o vzájomnej spolupráci a využívaní podnikateľových služieb. Vďaka tomu, že bude mať podnikateľ ešte stabilnejšiu zákaznícku základňu, ktorú predstavujú spokojní a lojálni zákazníci, vstup novej konkurencie jeho podnikanie ovplyvní zanedbateľne.

Zmeny v legislatíve

Ďalšie riziko, ktorého pravdepodobnosť vzniku nemôže podnikateľ ovplyvniť, jediným opatrením na zníženie dopadu tohto rizika, je pravidelné sledovanie zmien v legislatíve vďaka čomu bude podnikateľ pripravený v prípade zmeny zákonov a dopad na jeho podnikanie bude nízky.

Zvýšenie odlivu obyvateľstva

Ani pri tomto riziku podnikateľ neovplyvní pravdepodobnosť jeho vzniku, avšak môže znížiť jeho dopad. Podnikateľ sa môže dohodnúť so stavebnými spoločnosťami aby do budúcnosti poskytovali jeho zamestnancovi viac zákaziek mimo okresu Považská Bystrica, vďaka čomu nebude jeho podnikanie ohrozené v prípade, že sa v budúcnosti trend odlivu obyvateľstva z okresu Považská Bystrica prehĺbi.

Zvýšenie dodávateľských cien

Podnikateľ môže znížiť pravdepodobnosť výskytu tohto rizika tým, že sa v zmluvách dohodne so svojimi dodávateľmi na dlhodobých stabilných cenách. Rovnako môže znížiť

aj dopad rizika tým, že sa predbežne dohodne na spolupráci s potenciálnymi novými dodávateľmi, ktorých bude môcť využiť v prípade potreby.

Zníženie počtu zákaziek

V tomto prípade môže podnikateľ opäť ovplyvniť len dopad rizika, pre prípad, že sa v okrese Považská Bystrica výrazne zníži počet zákaziek, čo by malo veľký dopad na podnikateľa je nutné aby bol podnikateľ na túto situáciu pripravený. Preto je opäť dôležité aby sledoval legislatívne zmeny, ktoré môže negatívne ovplyvniť trend v stavebníctve a taktiež aj vývoj počtu obyvateľstva, ktorý s množstvom zákaziek taktiež súvisí. V prípade, že sa budú tieto údaje zhoršovať pre stavebný sektor, podnikateľ by mal mať vopred zjednané predbežné dohody so stavebnými spoločnosťami, ktoré pôsobia v iných okresoch.

Prekročenie časového plánu prevedenia zmeny

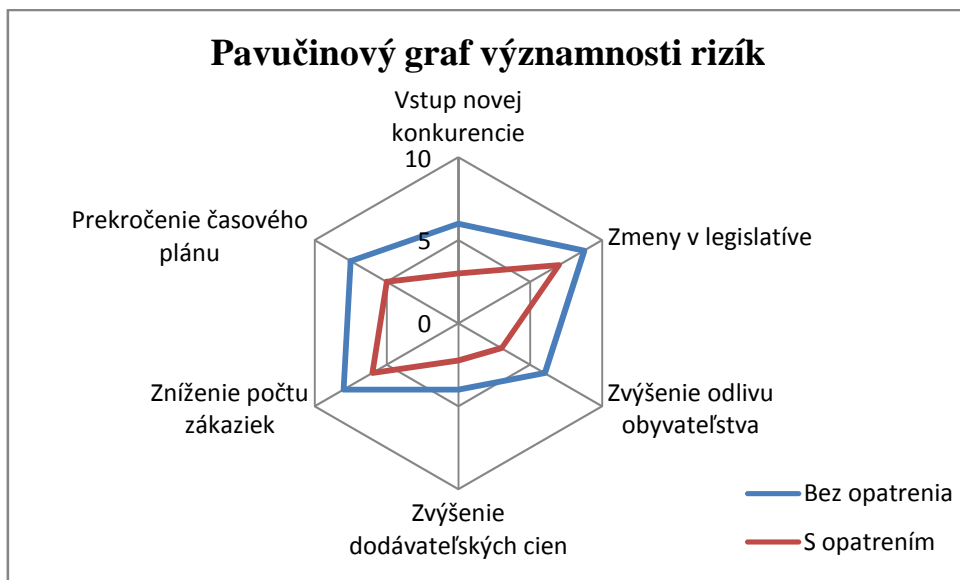
Pravdepodobnosť vzniku tohto rizika sa dá znížiť práve vypracovaním odborného odhadu trvania zmeny v podnikaní a zostavením sieťového grafu pre väčšiu istotu vierohodnosti odhadu.. Dopad tohto rizika v prípade, že by naozaj nastalo podnikateľ neovplyvní.

V nasledujúcej tabuľke sú opäť vyjadrené pravdepodobnosti, dopady a hodnoty významností identifikovaných rizík po aplikovaní opatrení k zníženiu týchto rizík.

Tabuľka 44: Hodnoty významnosti rizík po opatreniach [Zdroj: vlastné spracovanie]

Riziko	P'	D'	V'
Vstup novej konkurencie	3	1	3
Zmeny v legislatíve	3,5	2	7
Zvýšenie odlivu obyvateľstva	3	1	3
Zvýšenie dodávateľských cien	1,5	1,5	2,25
Zníženie počtu zákaziek	2	3	6
Prekročenie časového plánu	2	2,5	5

Na nasledujúcom grafe sú modro zobrazené významnosti rizík pred použitím opatrení a červeno sú zobrazené významnosti rizík po použití opatrení. Vďaka tomuto grafickému zobrazeniu je vidieť ako sa znížili významnosti identifikovaných rizík.



Graf č. 10: Pavučinový graf významnosti rizík [Zdroj: vlastné spracovanie]

Z grafu je teda zrejmé, že sa podarilo znížiť významnosť všetkých rizík, po využití navrhnutých opatrení k znižovaniu významnosti rizík sa všetky riziká nachádzajú buď v miernej alebo bežnej kategórii rizika. Tým pádom tieto riziká neohrozujú podnikanie v kritickej miere.

ZÁVER

Cieľom práce bolo na základe analýz prostredia a situácie na trhu zostaviť čo najrealistickejší podnikateľský plán pre podnikateľa, ktorý podniká v obore vnútroštátnej dopravy a plánuje svoje podnikanie rozšíriť o jedného zamestnanca, pričom analýzy a aj samotný podnikateľský plán vychádzajú z teoretických poznatkov.

Podnikateľ pôsobí, ako živnostník, v okrese Považská Bystrica, ktorý má necelých 83 000 obyvateľov. V tomto okrese sa nachádza nádherná príroda, vďaka ktorej si veľa ľudí, ktorí tu nemajú trvalé bydlisko, necháva postaviť aspoň víkendové chatky. Podnikateľovými zákazníkmi sú teda súkromní majitelia stavieb, ale aj stavebné spoločnosti, ktoré využívajú podnikateľovu službu v podobe prepravy betónu. V okrese pôsobia tri väčšie stavebné spoločnosti vlastniace betonárku. Jednými zo silných stránok podnikateľa, vďaka ktorým je schopný sa udržať na trhu v danom obore, je flexibilita, vybudované vzťahy so stavebnými spoločnosťami, dobré vodičské zručnosti, niekoľko ročné pôsobenie v odvetví, výhodná cenová politika a iné.

Podnikateľ bude po zmene zamestnávať jedného zamestnanca, podnikateľ a aj zamestnanec budú poskytovať službu prevozu betónu pomocou domiešavača. Podnikateľ môže svojmu zamestnancovi poskytnúť na užívanie starší domiešavač, ktorý má vo svojom vlastníctve alebo novší domiešavač, ktorý by kúpil. Podnikateľ má taktiež na starosti dohadovanie zákaziek pre neho samotného a pre svojho zamestnanca. Zamestnanec musí byť schopný, okrem samotného prevozu betónu, aj poradiť zákazníkom ohľadom množstva a typu betónu a ostatných záležitostí spojených so službou, tak ako je vo zvyku podnikateľa.

Prevedenie zmeny podnikania, v podobe rozšírenia podnikania o jedného zamestnanca, vyžaduje, v prípade kúpy nového domiešavača, úspešné splnenie šestnástich činností z čoho len tri činnosti majú časovú rezervu, ostatné činnosti sú teda súčasťou kritickej cesty a ich omeškanie by omeškalo samotnú zmenu podnikania. Odhadované stredné trvanie spomínanej zmeny je 56 dní. Rozšírenie podnikania o jedného zamestnanca, v prípade využívania staršieho domiešavača, vyžaduje úspešné splnenie desiatich činností pričom len dve činnosti majú časovú rezervu. V tomto prípade odhadované stredné trvanie spomínanej zmeny je 26 dní.

Vo finančnom pláne sú vyčíslené odhadované optimistické, pesimistické a realistické náklad, výnosy a výsledok hospodárenia pre prvé tri roku podnikania po zmene. Tieto položky sú odhadnuté pre dve situácie, v prvom prípade sa jedná o situáciu kedy živnostník kúpi novší domiešavač v druhom prípade poskytne živnostník svojmu zamestnancovi starší domiešavač, ktorý má už v súčasnosti vo svojom vlastníctve. V prvom roku po rozšírení podnikania, čiže v roku 2018, sú odhadované realistické náklady spojené s touto zmenou vo výške 96 069,456 eur v situácii kedy podnikateľ zaobstará novší domiešavač a vo výške 62 238,488 eur v situácii kedy bude využívaný pôvodný domiešavač. Odhadované realistické výnosy plynúce z tejto zmeny sú v prvom roku po zmene vo výške 107 124 eur v prípade, že podnikateľ kúpi nový domiešavač a vo výške 69 541 eur pri využívaní pôvodného domiešavača. Zmena teda prinesie podnikateľovi už v prvom roku zisk, konkrétne pre prvú situáciu je to zisk pred zdanením vo výške 11 054,544 eur a pre situáciu využívania pôvodného domiešavača vo výške 7 302,512 eur. Po odčítaní hodnoty, o ktorú je daňový odpis vyšší ako účtovný odpis, od výsledku hospodárenia a následne po zdanení 19 % daňou z príjmu je odhadovaný zisk vo výške 8 954,100 eur v prípade kúpi nového domiešavača. V prípade používania pôvodného domiešavača je odhadovaný zisk po zdanení vo výške 5 915,035 eur. Hodnoty rentability tržieb a nákladov sú kladné pre všetky skúmané roky v oboch situáciách, pokles hodnôt rentability nastal v roku 2019 avšak následne v roku 2020 narástol a mal vyššiu hodnotu aj v porovnaní s rokom 2018, čo je pozitívny vývoj. V roku 2018 získa podnikateľ z jedného eura tržieb 0,1032 eur zisku pred zdanením respektíve 0,0836 eur čistého zisku v prípade, že kúpi nový domiešavač, a 0,1050 eur zisku pred zdanením, respektíve 0,0851 eur čistého zisku v prípade, že využije pôvodný domiešavač. Z rentability nákladov je zrejmé, že podnikateľovi prinesie v roku 2018 jedno vynaložené euro 0,1151 eur zisku pred zdanením respektíve 0,0932 eur čistého zisku, pri využívaní novo kúpeného domiešavača. V prípade, že bude podnikateľ využívať pôvodný domiešavač tak mu jedno vynaložené euro prinesie 0,1173 eur zisku pred zdanením respektíve 0,0950 eur čistého zisku.

Keďže každé podnikanie a zmena v podnikaní nesú so sebou riziká je nutné tieto riziká identifikovať. V poslednej časti podnikateľského plánu bolo identifikovaných šesť hlavných rizík, zároveň bola identifikovaná aj pravdepodobnosť ich výskytu a dopad daných rizík, z čoho bola zrejmá významnosť jednotlivých rizík. Medzi

najvýznamnejšie z nich patrili zmeny v legislatíve, zníženie počtu zákaziek a prekročenie časového plánu, za nimi vo významnosti nasledoval vstup novej konkurencie a zvýšenie odlivu obyvateľstva z okresu a na záver zvýšenie dodávateľských cien. Na všetky riziká boli následne aplikované opatrenia na ich zníženie vďaka čomu teraz všetky spadajú do kategórie miernych alebo bežných.

Na základe týchto záverov je podnikateľský plán realizovateľný. Je zrejmé že táto zmena prinesie podnikateľovi zisky v každom z troch skúmaných období v optimistickej, realistickej a aj pesimistickej situácii. Vyššie zisky dosiahne podnikateľ v situácii keď sa rozhodne kúpiť nový domiešavač v porovnaní so situáciou kedy by využíval starší domiešavač, ktorý už má vo svojom vlastníctve. Z hľadiska rentabilít je o niečo výhodnejšia situácia pri využívaní pôvodného domiešavača, avšak rentability nákladov a tržieb sú vyššie len nebadane, ani nie o jedno celé percento. Jedna z výhod novšieho domiešavača je v objeme jeho bubna, ktorý je väčší ako objem bubna pôvodného domiešavača, vďaka tomu je toto vozidlo schopné obslúžiť väčšie zákazky respektíve viac zákaziek za deň, čiže za deň prinesie vyššie výnosy. Využívanie pôvodného domiešavača nemôže priniesť denne takéto výnosy práve kvôli týmto kapacitným dôvodom. Ďalšou výhodou novšieho domiešavača je menej častá potreba opráv, aj keď sú na opravy tohto vozidla vynaložené vyššie finančné prostriedky, čo je spôsobené drahšími náhradnými dielmi, opravy sú menej časté, tým pádom má podnikateľ menej starostí s údržbou tohto vozidla a šetrí čas. Zároveň je toto vozidlo aj spoľahlivejšie. Vzhľadom k tomu, že má podnikateľ už v súčasnosti stabilnú zákaznícku základňu, hlavne v podobe spolupráce so stavebnými spoločnosťami, sú veľmi pravdepodobné realistické odhady v podnikateľskom pláne, takže je veľká šanca, že sa táto zmena odrazí pozitívne na podnikateľovej činnosti.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

- [1] Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník zo dňa 5. 11. 1991, znenie 1. 1. 2016
- [2] SYNEK, M. a E. KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., prep. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2015. 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.
- [3] Zákon č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní zo dňa 2. 10. 1991, znenie 1.1.2016.
- [4] MINISTERSTVO PRÁCE, SOCIÁLNYCH VECÍ A RODINY SLOVENSKEJ REPUBLIKY: Zamestnanec [online]. [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <https://www.employment.gov.sk/sk/praca-zamestnanost/vztah-zamestnanca-zamestnavateľa/zakonnik-prace/zamestnanec/>
- [5] MINISTERSTVO PRÁCE, SOCIÁLNYCH VECÍ A RODINY SLOVENSKEJ REPUBLIKY: Povinnosti zamestnávateľa [online]. [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <https://www.employment.gov.sk/sk/praca-zamestnanost/vztah-zamestnanca-zamestnavateľa/zakonnik-prace/zamestnavatel/povinnosti-zamestnavateľa.html>
- [6] Minimálna mzda: Minimálna mzda [online]. [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://www.minimalnamzda.sk/>
- [7] Minimálna mzda: Hodinová minimálna mzda [online]. [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://www.minimalnamzda.sk/hodinova.php>
- [8] PODNIKAJTE SK: Odvody zamestnanca a zamestnávateľa od 1.1.2017 [online]. [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/dane-a-uctovnictvo/c/3027/category/socialne-a-zdravotne-odvody/article/odvody-zamestnanec-zamestnavatel-2017.xhtml>
- [9] Minimálna mzda: Stravné, stravné lístky [online]. [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://www.minimalnamzda.sk/stravne.php>
- [10] VYSUŠIL, J. *Plánování není přežitek*. Praha: Profess, 1999, 91 s. ISBN 80-85235-18-8.

- [11] BLACKWELL, E. *Podnikatelský plán*. Praha: Readers International, 1993, 134 s. ISBN 80-901454-1-8.
- [12] KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ a J. PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [13] HARPER, S. C. *The McGraw-Hill guide to starting your own business: a step-by-step blueprint for the first-time entrepreneur*. New York: McGraw-Hill, 1991, 203 s. ISBN 0070266859.
- [14] STRUCK, U. *Přesvědčivý podnikatelský plán: předpoklad získání potřebného kapitálu*. Praha: Management Press, 1992, 136 s. ISBN 80-85603-12-8.
- [15] NÝVLTOVÁ, R. a P. MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [16] HANZELKOVÁ, A., M. KERŤKOVSKÝ, M. MATHAUSER a O. VALSA. *Business strategie: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2013, 176 s. ISBN 978-80-7400-455-1.
- [17] SLEPT Analysis: Definition: SLEPT Analysis [online]. 2008 [cit. 2016-02-02]. Dostupné z: <http://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/8377-slept-analysis.html>
- [18] How to use Porter's five Forces: What is Porter's five Forces model? [online]. 2013 [cit. 2016-02-02]. Dostupné z: <http://www.smartinsights.com/marketing-planning/marketing-models/porters-five-forces/>
- [19] SWOT analýza: jak a hlavně proč ji sestavit. [online]. 2011 [cit. 2016-02-02]. Dostupné z: <http://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza/>
- [20] KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [21] Podnikanie: Marketingový mix služieb - 7P [online]. [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://podnikanie.sgo1.com/marketing/marketingovy-mix-sluzieb-7p/>

- [22] RAIS, K. a R. DOSKOČIL. *Operační a systémová analýza I: studijní text pro prezenční a kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2011, 125 s. ISBN 978-80-214-4364-8.
- [23] BREALEY, R. A., S. C. MYERS, F. ALLEN, V. GOLIK, Z. MUŽÍK a L. STIEBITZOVÁ. *Teorie a praxe firemních financí*. 2. aktualiz. vyd. Brno: BizBooks, 2014. 1096 s. ISBN 978-80-265-0028-5.
- [24] KALABIS, Z. *Bankovní služby v praxi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 148 s. ISBN 80-251-0882-1.
- [25] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [26] KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [27] Finančná správa Slovenská republika: Účtovné odpisy, odpisový plán, zaokrúhľovanie účtovných odpisov [online]. [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: <https://podpora.financnasprava.sk/410773-%C3%9A%C4%8Dtovn%C3%A9-odpisy-odpisov%C3%BD-pl%C3%A1n-zaokr%C3%BAh%C4%BEovanie-%C3%BA%C4%8Dtovn%C3%BDch-odpisov>
- [28] Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z příjmov zo dňa 4. 12. 2003, účinnosť od 1.2.2017 do 31.12.2017
- [29] REŽŇÁKOVÁ, M. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 142 s. ISBN 978-80-247-1835-4.
- [30] Podnikam.sk: Zdravie firmy si podnikateľ môže vyriešiť sám [online]. [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: <https://podnikam.webnoviny.sk/zdravie-firmy-si-podnikatel-moze-vyriesit-sam/>
- [31] FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 1999, 214 s. ISBN 80-7169-812-1.

- [32] VALACH, J. a kol. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 3. vyd., Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-71-2.
- [33] Považská Bystrica: Základné informácie [online]. [cit. 2017-03-02]. Dostupné z: http://www.povazska-bystrica.sk/?id_menu=2188&limited_level=1&stop_menu=2188
- [34] SLOVENSKÁ REPUBLIKA: okres Považská Bystrica [online]. [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: http://www.sodbtn.sk/obce/okres.php?kod_okresu=306
- [35] ŠSTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY: Obyvateľstvo a migrácia [online]. [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/themes/demography/population/indicators!/ut/p/b1/jZDLDoIwEEU_qVMor2VBKRWCtIhiN4aFMRgBF8bvtxBWJrbObtJzemcGKdQiNXbv_ta9-mnsHnOv_IsIeBjHmEIYHx3gQSlxLgTLMdHAWQPwoyh8-aXcAj_QiskdwUC81TcAs5_WIUMjwpKN3Kf6OXHCuvAdALz6CaMZCQqAsGAecJo1MhKuC9T9b35DgCmf-RZfA5b8E1ILYtpgAUwnth1JGadoAssPeosym4Yreg6NrhZ6ficfiPGivQ!!/dl4/d5/L2dJQSEvUUt3QS80SmtFL1o2X1E3SThCQjFBMDhCVjIwSTdOUjFLUVFHSTky/
- [36] ČESKOMORAVSKÝ BETON: Betonáreň Považská Bystrica [online]. [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: <http://www.transportbeton.cz/tbg-doprastav-a-s/betonaren-povazska-bystrica.html>
- [37] MRA betón: Považská Bystrica [online]. [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: <http://www.mra.sk/sk/stranka/povazska-bystrica>
- [38] Betonárka [online]. [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: <http://www.povatech.sk/>
- [39] SlovakiaSite: Okresy Slovenskej republiky [online]. [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: <http://www.slovakiasite.com/sk/okresy.php>
- [40] Naše Obce.sk: Mestá - Tabuľka podľa počtu obyvateľov [online]. [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: <http://naseobce.sk/mesta-a-obce/tabulky-miest/pocet-obyvatelov>
- [41] Sčítanie obyvateľov, domov a bytov 2011: Výsledky v multidimenzionálnych tabuľkách [online]. [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: <http://census2011.statistics.sk/tabulky.html>

[42] TERAZ Ekonomika: Priemerná mzda v hospodárstve vlani stúpila. Dosiahli ste ju aj vy? [online]. [cit. 2017-03-09]. Dostupné z: <http://www.teraz.sk/ekonomika/priemerna-mzda-v-hospodarstve-vlani-do/247521-clanok.html>

[43] MINISTERSTVO DOPRAVY A VÝSTAVBY SLOVENSKEJ REPUBLIKY: Vydávanie povolení a licencií v nákladnej cestnej doprave [online]. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=11891>

[44] PODNIKAJTE SK: Prevádzkovanie nákladnej cestnej dopravy [online]. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/start-podnikania/c/1191/category/pravne-formy/article/nakladna-doprava.xhtml>

[45] ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY: Národné účty [online]. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/themes/macroeconomic/accounts/indicators!/ut/p/b1/jZDLDoIwEEU_qRcor2VFKTUEhIpiN4aFMRgBF8bvtxBXEouzm8w5mTtDFK mJ6ptXe22e7dA397FX3rnwRbBaWQyB6wMikxVwkJC5p4GTBvCjGL78rNx A7NmO l1tqgbof3wCMfix3Ngspj9ZlHutxZAcy9WzA-vgRZwn1UyBIuQvBkqoMC8cBc_7Lb1hg8oFZ_hmwsP9I1ISYLpgA04uXnqSMKfgS oK_IkqG7kEdX6arRiht9A3HxI_Y!/dl4/d5/L2dJQSEvUUt3QS80SmtFL1o2X1E3SThC QjFBMDg1NzAwSU5TVTAwVIMwU0sy/

[46] ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY: Spotrebiteľské ceny a ceny produkčných štatistík [online]. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/themes/macroeconomic/prices/indicators!/ut/p/b1/pZLBTsMwDIafCOVvk7Td0SssDVRd17Sw5TL1gFAltnFAPD_pNHfgwkGab1G-T79IW3ixFf44fk1v4-d0Oo7v89tn-01ui-UyIRQ6B2zjBuDZoVcqALsA4I8i_PKb7gG2p9Z0jyqB0hefAWZ_5dqUFsqU9916Fb7 LtHB1lgLJxS8NVSqvgaI2GpaqoVtspATJ__XPBDC-A676vwI4f51FfMPnP6URPwTc5AeA8amSET9j50-t5v054Ca_1bH9vwh_RrgLOgPciceO1LNbMDEAiACZ5IEeSjTV6fAqPg7DT20x2cne 0TcYSuhb/dl4/d5/L2dJQSEvUUt3QS80SmtFL1o2X1E3SThCQjFBMDg1NzAwSU5TVTAwVIMwVEMw/

[47] SME Ekonomika: Medziročná miera inflácie v eurozóne zostala záporná [online]. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <https://ekonomika.sme.sk/c/20192833/medzirocna-miera-inflacie-v-eurozone-zostala-zaporna.html>

[48] Finweb: Čo je dobré na inflácii Slovenska (komentár dňa) [online]. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <http://finweb.hnonline.sk/komentare-a-analyzy/587120-co-je-dobre-na-inflacii-slovenska-komentar-dna>

[49] ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY: Práca [online]. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/themes/demography/labour/indicators!/ut/p/b1/pZTJrqs4GISfpR8gwsxk6TCDmcEhbBAkJAcSCJmYnr6T03fRfaUDLV2zslSfy_WrDJEQMZE0WVeesmd5bbLLZ59wqcfrwmZDQgA2iAa6YQa2JioUA-i3YPcWgB8WBP_lBZYHQLeDCAAcgACAX7yoQo3hEQACUImgQy3y1x5NA0j_P_8Zgzl_h1vgVXKWN6kF_m3wR_xbMMNDbSk_R8_yLjvPfwz-iH8LZviQYeb5EDCzvAgWeOYf_od6ORlZ37-P4MMrgUvBNaOKku8oQA9FSggQRwFA_uJnBHO8yi3wKrfU_y2RzEX8fkHfgrknuhQymW2xuiQAYEHA0fOC7x7MxRQQ9fsJv4-KXIj5HrWtXeuCMIjkdLnm758fBkzqVUJ_NYO6jyrs2cGpQ-sjCq07DgTexWG

[50] SME Voľby: Parlamentné voľby 2016 - výsledky [online]. [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: <https://volby.sme.sk/parlamentne-volby/2016/vysledky>

[51] SME Voľby: Parlamentné voľby 2016 - okres Považská Bystrica - výsledky [online]. [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: <https://volby.sme.sk/parlamentne-volby/2016/vysledky/okres-povazska-bystrica>

[52] Úrad vlády Slovenskej republiky: Programové vyhlásenie vlády SR na roky 2016-2020 [online]. [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: <http://www.vlada.gov.sk/programove-vyhlasenie-vlady-sr-na-roky-2016-2020/?pg=2>

[53] UND-03: ŠPECIÁLNE STROJE [online]. [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: <http://www.und03.sk/stroje.php>

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1: SLEPT analýza	22
Obrázok 2: Porterov model	23
Obrázok 3: SWOT analýza	26

ZOZNAM GRAFOV

Graf 1: Vekové zloženie obyvateľstva.....	36
Graf 2: Vývoj počtu obyvateľov	38
Graf 3: Živo narodení a zomretí	39
Graf 4: Prist'ahovaní a vyst'ahovaní.....	39
Graf 5: Migračné saldo, prirodzený a celkový prírastok	40
Graf 6: HDP v SR a v Trenčianskom kraji	44
Graf 7: Miera inflácie v SR.....	45
Graf 8: Miera nezamestnanosti v SR	45
Graf 9: Výsledky parlamentných volieb	47

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1: Obyvateľstvo okresu Považská Bystrica podľa pohlavia a stupňa najvyššieho dosiahnutého vzdelania	41
Tabuľka 2: SWOT analýza podnikateľa	52
Tabuľka 3: Doprastav ceny betónu	60
Tabuľka 4: Doprastav ceny dovozu	61
Tabuľka 5: Hrubá mzda za rok 2018	66
Tabuľka 6: Hrubá mzda za rok 2019	67
Tabuľka 7: Hrubá mzda za rok 2020	67
Tabuľka 8: Mzdové náklady za rok 2018	68
Tabuľka 9: Mzdové náklady za rok 2019	68
Tabuľka 10: Mzdové náklady za rok 2020	68
Tabuľka 11: Časový a obsahový harmonogram	70
Tabuľka 12: Výsledky časovej analýzy 1	71
Tabuľka 13: Výsledky časovej analýzy 2	72
Tabuľka 14: Náklady na prevedenie zmeny	74
Tabuľka 15: Výpočet daňových odpisov	75
Tabuľka 16: Výpočet účtovných odpisov	75
Tabuľka 17: Náklady na mýto, cestnú daň a PZP	76
Tabuľka 18: Celkové mzdové náklady	77
Tabuľka 19: Ročný príspevok na stravu	77
Tabuľka 20: Výpočet ročných nákladov za naftu	78
Tabuľka 21: Výpočet ročných nákladov za betón	79
Tabuľka 22: Náklady na opravy domiešavača	81
Tabuľka 23: Celkové náklady súvisiace so zmenou za rok 2018	82
Tabuľka 24: Celkové náklady súvisiace so zmenou za rok 2019	82
Tabuľka 25: Celkové náklady súvisiace so zmenou za rok 2020	83
Tabuľka 26: Celkové realistické ročné náklady – pôvodný domiešavač	83
Tabuľka 27: Ročné výnosy z betónu	84
Tabuľka 28: Výnosy z prepravy pre súkromných majiteľov	85
Tabuľka 29: Výnosy z prepravy pre stavebné spoločnosti	86

Tabuľka 30: Celkové výnosy vyplývajúce zo zmeny za rok 2018	87
Tabuľka 31: Celkové výnosy vyplývajúce zo zmeny za rok 2019	87
Tabuľka 32: Celkové výnosy vyplývajúce zo zmeny za rok 2020	88
Tabuľka 33: Celkové realistické ročné výnosy – pôvodný domiešavač.....	88
Tabuľka 34: Výsledok hospodárenia – nový domiešavač	89
Tabuľka 35: Výsledok hospodárenia – pôvodný domiešavač	89
Tabuľka 36: Výsledok hospodárenia – odčítaný rozdiel odpisov	90
Tabuľka 37: VH po zdanení – nový domiešavač.....	90
Tabuľka 38: VH po zdanení – pôvodný domiešavač.....	91
Tabuľka 39: Rentabilita tržieb a nákladov – realistická situácia, EBIT	91
Tabuľka 40: Rentabilita tržieb a nákladov – realistická situácia, EAT	92
Tabuľka 41: Klasifikačná stupnica - pravdepodobnosť a dopad rizika	95
Tabuľka 42: Identifikované riziká s výpočtom významnosti	96
Tabuľka 43: Kategórie rizík a ich hodnoty	96
Tabuľka 44: Hodnoty významnosti rizík po opatreniach	98

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha 1: Mesačné mzdové náklady za rok 2018	I
Príloha 2: Mesačné mzdové náklady za rok 2019	II
Príloha 3: Mesačné mzdové náklady za rok 2020	III

Príloha 1: Mesačné mzdové náklady za rok 2018 [Zdroj: vlastné spracovanie]

2018	optimistická			pesimistická			realistická		
	hrubá mzda	sociálne	zdravotné	hrubá mzda	sociálne	zdravotné	hrubá mzda	sociálne	zdravotné
január	352	109,61	43,5	352	109,61	43,5	352	109,61	43,5
február	320	109,61	43,5	320	109,61	43,5	320	109,61	43,5
marec	576	145,152	57,6	336	109,61	43,5	320	109,61	43,5
apríl	544	137,088	54,4	512	129,024	51,2	512	129,024	51,2
máj	576	145,152	57,6	544	137,088	54,4	544	137,088	54,4
jún	576	145,152	57,6	544	137,088	54,4	576	145,152	57,6
júl	576	145,152	57,6	544	137,088	54,4	576	145,152	57,6
august	608	153,216	60,8	576	145,152	57,6	608	153,216	60,8
september	544	137,088	54,4	512	129,024	51,2	512	129,024	51,2
október	640	161,28	64	608	153,216	60,8	608	153,216	60,8
november	576	145,152	57,6	544	137,088	54,4	512	129,024	51,2
december	288	109,61	43,5	288	109,61	43,5	288	109,61	43,5
spolu	6176	1643,26	652,1	5680	1543,21	612,4	5728	1559,34	618,8

Príloha 2: Mesačné mzdové náklady za rok 2019 [Zdroj: vlastné spracovanie]

2019	optimistická			pesimistická			realistická		
	hrubá mzda	sociálne	zdravotné	hrubá mzda	sociálne	zdravotné	hrubá mzda	sociálne	zdravotné
január	352	109,61	43,5	352	109,61	43,5	352	109,61	43,5
február	320	109,61	43,5	320	109,61	43,5	320	109,61	43,5
marec	640	161,28	64	336	109,61	43,5	352	109,61	43,5
apríl	608	153,216	60,8	560	141,12	56	576	145,152	57,6
máj	640	161,28	64	592	149,184	59,2	608	153,216	60,8
jún	608	153,216	60,8	560	141,12	56	608	153,216	60,8
júl	704	177,408	70,4	624	157,248	62,4	672	169,344	67,2
august	640	161,28	64	592	149,184	59,2	640	161,28	64
september	640	161,28	64	592	149,184	59,2	608	153,216	60,8
október	704	177,408	70,4	656	165,312	65,5	672	169,344	67,2
november	608	153,216	60,8	560	141,12	56	576	145,152	57,6
december	304	109,61	43,5	304	109,61	30,4	304	109,61	43,5
spolu	6768	1788,41	709,7	6048	1631,91	634,4	6288	1688,36	670

Príloha 3: Mesačné mzdové náklady za rok 2020 [Zdroj: vlastné spracovanie]

2020	optimistická			pesimistická			realistická		
	hrubá mzda	sociálne	zdravotné	hrubá mzda	sociálne	zdravotné	hrubá mzda	sociálne	zdravotné
január	336	109,61	43,5	336	109,61	43,5	336	109,61	43,5
február	320	109,61	43,5	320	109,61	43,5	320	109,61	43,5
marec	704	177,408	70,4	352	109,61	43,5	352	109,61	43,5
apríl	640	161,28	64	608	153,216	60,8	640	161,28	64
máj	608	153,216	60,8	608	153,216	60,8	608	153,216	60,8
jún	704	177,408	70,4	704	177,408	70,4	704	177,408	70,4
júl	736	185,472	73,6	736	185,472	73,6	736	185,472	73,6
august	672	169,344	67,2	672	169,344	67,2	672	169,344	67,2
september	640	161,28	64	608	153,216	60,8	640	161,28	64
október	704	177,408	70,4	672	169,344	67,2	704	177,408	70,4
november	640	161,28	64	576	145,152	57,6	640	161,28	64
december	336	109,61	33,6	336	109,61	43,5	336	109,61	43,5
spolu	7040	1852,93	725,4	6528	1744,81	692,4	6688	1785,13	708,4